



GEM METODOLOGÍA
DE EVALUACIÓN DE GÉNERO
PARA INTERNET Y TIC
UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE PARA EL CAMBIO Y EL EMPODERAMIENTO

Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

Angela M. Kuga Thas
Chat Garcia Ramilo
Dafne Sabanes Plou

Asociación para el Progreso de las Comunicaciones
Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de APC
2010



Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

Publicada por

Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC)

P.O. Box 29755, Melville 2109, South Africa

info@apc.org, www.apc.org

y

Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (PARM APC)

info@apcwomen.org, www.apcwomen.org

Esta guía se publica bajo los términos de la Licencia Creative Commons 3.0 Reconocimiento-No comercial- Compartir igual (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_PE). Esta licencia admite copia, distribución o exhibición de la guía completa o partes, realizar las actividades explicadas en la guía, o realizar obras derivadas bajo las siguientes condiciones:

RECONOCIMIENTO	Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor/a o licenciante
NO COMERCIAL	No puede utilizar esta obra para fines comerciales
COMPARTIR IGUAL	Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

Al reutilizar o distribuir la obra, debe dejar bien claro los términos de la licencia de esta guía

Todas las condiciones establecidas pueden no aplicarse con permiso previo de los/as autores/as. El uso justo y otros derechos no se ven afectados en absoluto por las condiciones mencionadas.

Guía de facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

ISBN: 92-95049-78-0

APC-201003-WNSP-T-ES-PDF-0070

Mayo de 2010

Equipo de Proyecto GEM II (noviembre 2006 a julio 2010): Chat Garcia Ramilo
Angela M. Kuga Thas
Cheekay Cinco (febrero 2007 a marzo 2008)
Lenka Simerska (marzo 2008 a marzo 2010)
Dafne Sabanes Plou

Diseño instructivo: Angela Nicolettou

Edición: Kris Kotarski

Corrección: Lori Nordstrom, Ng Tze Yeng

Diseño de cubierta: Nani Buntarian

Diseño de impresión: Mosaic Street

Traducción al español: Clio Bugel

Revisión: Guillermo Sabanes

Esta Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM no habría sido posible sin las valiosas contribuciones de muchas personas en base a las experiencias que vivieron. El Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres (PARM) de la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) desea agradecer a todos y todas las practicantes de la Metodología de Evaluación de Género (GEM, por su sigla en inglés) que la pusieron a prueba, la aplicaron y la cofacilitaron, además de organizar y participar en talleres. Nuestros facilitadores y facilitadoras de GEM se esforzaron para aprender y entender más y mejor el aprendizaje y las técnicas de facilitación documentadas en esta guía. También queremos expresar nuestro agradecimiento a la fallecida Zaitun (Toni) Mohamed Kasim por haber compartido sus conocimientos y su sabiduría y por las actividades que inventó para generar conciencia de género entre las participantes de sus talleres, sobre todo durante nuestro primer intercambio global GEM en Kuala Lumpur, en julio de 2007. Dos de sus actividades están documentadas en esta guía. Estamos muy agradecidos/as con nuestro socio de larga data en el desarrollo transformador de género, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) de Canadá, por su invaluable apoyo desde los comienzos de GEM. Queremos agradecer específicamente a Sarah Earl, de la Unidad de evaluación del CIID, cuya amistad, sentido del humor y consejos prácticos han sido una fuente constante de fuerza y aliento. Del mismo modo, damos las gracias de todo corazón a Kathleen Flynn-Dapaah, Frank Tulus, Chaitali Sinha y Maria Ng, que han sido unas aliadas excelentes en nuestra visión de GEM.

Por último, agradecemos a todos los y las practicantes de GEM que colaboran para que podamos seguir siendo una comunidad de “aprendizaje para el cambio”, que aplican y promueven GEM y que siguen intercambiando y compartiendo con nosotros/as sus nuevas experiencias y aprendizajes a través de nuestra creciente comunidad y red.

[El equipo PARM de APC](#)

Fundada en 1990, la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) es una organización sin fines de lucro que desea lograr que todas las personas tengan un acceso fácil, asequible y equitativo a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tales como internet, el correo electrónico y la telefonía móvil, con el fin de mejorar su vida.

Ayudamos a la gente a conseguir acceso a internet allí donde no existe o resulta inasequible; ayudamos a los grupos de base a usar la tecnología para desarrollar sus comunidades y defender sus derechos; y trabajamos para lograr que las políticas gubernamentales relativas a la información y la comunicación estén al servicio de los mejores intereses de la población en general, en especial de las personas que viven en los países en desarrollo.

APC es al mismo tiempo una red y una organización. Los miembros de APC son grupos que trabajan en sus respectivos países con la misma misión. Ochenta por ciento de nuestra membresía proviene de países en vías de desarrollo. Los valores de APC surgen de las perspectivas locales, del contacto con las organizaciones de base –ambas cosas aportadas por nuestra membresía– y por el hecho de funcionar como una verdadera organización virtual e internacional. Lo que hace inusual a APC es que trabajamos con las tecnologías y las personas que las utilizan tanto en el terreno político como en la práctica directa.

www.apc.org

info@apc.org

Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de APC

El Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres (PARM) de APC es tanto un programa de la asociación, como una red de mujeres de todo el mundo que tienen un compromiso con el uso de la tecnología para el empoderamiento y la igualdad de ellas. Fundada en 1993, nuestra red cuenta hoy con más de 175 mujeres de 35 países—bibliotecarias, programadoras, periodistas, capacitadoras, diseñadoras, académicas, investigadoras y comunicadoras.

La Metodología de Evaluación de Género (GEM) se desarrolló en APC dentro del programa de mujeres cuando empezamos a investigar el impacto de nuestro trabajo en 2000. Nos preguntamos: ¿Qué cambios empoderan a las mujeres? ¿Cómo se miden esos cambios? ¿Qué papel tienen las TIC en ellos? ¿Cómo inciden en las relaciones de género entre hombres y mujeres?

En aquel momento no existían modelos de herramientas de evaluación de género que analizaran específicamente el uso de las TIC o de la tecnología. En 2001, empezamos a desarrollar GEM con practicantes de TIC para el desarrollo en 25 países de América Latina, Asia, África y Europa Central y Oriental. El manual de GEM se desarrolló inicialmente para internet y las TIC, pero la experiencia muestra que GEM también se puede usar para mejorar las relaciones de género en el sector del desarrollo en general.

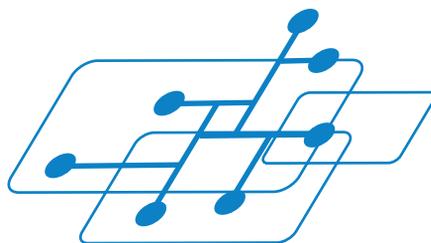
www.apcwomen.org

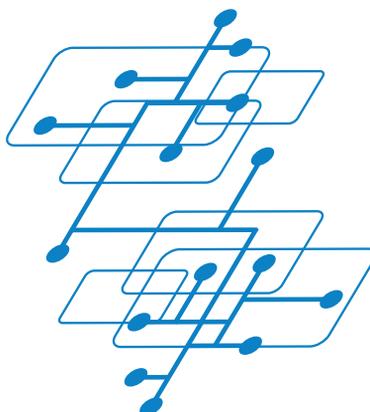
www.genderevaluation.net

info@apcwomen.org

	SECCIÓN 1: CUESTIONES PRÁCTICAS Y DISEÑO BÁSICO DE LA GUÍA _____	15
	Esta sección explica cómo usar la guía y analiza los principios en que se basa a su diseño.	
	1.1 SOBRE GEM _____	15
	1.2 ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA GUÍA PARA FACILITADORES Y FACILITADORAS DE TALLERES DE GEM _____	16
	1.3 GUÍA PARA EL DISEÑO CONCEPTUAL DE TALLERES DE GEM _____	17
	SECCIÓN 2: PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DE LA FACILITACIÓN _____	21
	Esta sección explora el rol único de los facilitadores y facilitadoras de GEM y las teorías sobre el aprendizaje adulto y la facilitación. Compartimos lecciones y experiencias de anteriores talleres de GEM para ilustrar mejor cómo estas teorías se pueden llevar a la práctica	
	2.1 PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DE FACILITACIÓN EN GEM _____	21
	2.2 ENTENDER LOS PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE ADULTO _____	25
	2.3 DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN Y MANEJO DE LAS DINÁMICAS DE PODER Y LAS RELACIONES DE GÉNERO _____	38
	2.4 ORGANIZAR UN TALLER: DEL DISEÑO A LA REALIZACIÓN _____	39
	2.5 PLAN Y ACTIVIDADES DE LAS SESIONES _____	43
	2.6 DEVOLUCIÓN Y REFLEXIONES _____	47
	SECCIÓN 3: ESTRATEGIAS EFICACES DE TALLERES DE GEM _____	51
	Esta sección se nutre en la experiencia de practicantes de GEM para repasar estrategias que han funcionado bien en los talleres.	
	3.1 ¿QUÉ HA FUNCIONADO HASTA AHORA EN LOS TALLERES DE GEM? _____	51
	3.2 DISEÑO DE TALLERES _____	51
	3.3 INTEGRAR, ADAPTAR Y CREAR ACTIVIDADES PARA LAS SESIONES _____	68
	3.4 COMPLEMENTAR GEM CON OTRAS HERRAMIENTAS _____	77
	SECCIÓN 4: LLEVAR TODO A LA PRÁCTICA—SUGERENCIAS FINALES _____	85
	Esta sección combina todo lo anterior, resume los aspectos prácticos de la facilitación de talleres y repasa las relaciones del equipo de facilitación.	
	4.1 USO DEL MANUAL DE GEM CON ESTA GUÍA _____	85
	4.2 LISTA PARA EL DISEÑO Y LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES _____	85
	4.3 TRABAJAR CON OTRAS PERSONAS _____	88
	4.4 MEJORAR CONSTANTEMENTE _____	89
	ANEXO 1: PREGUNTAS MÁS FRECUENTES EN LOS TALLERES DE FACILITACIÓN DE GEM _____	91
	ANEXO 2: GLOSARIO _____	95
	ANEXO 3: COMO ESCRIBIR UN BUEN ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO _____	97

SECCIÓN 1:
CUESTIONES PRÁCTICAS Y DISEÑO BÁSICO DE LA GUÍA





SECCIÓN 1: CUESTIONES PRÁCTICAS Y DISEÑO BÁSICO DE LA GUÍA

1.1 Sobre GEM

La Metodología de evaluación de género (GEM) fue desarrollada para llenar una brecha en el sector de la información y la comunicación. Aunque el mundo entero reconoce cada vez más el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para promover el cambio social, incluso en los países donde la infraestructura aún es muy débil, se necesita una mejor comprensión de cuáles son las preocupaciones sobre la igualdad de género en las TIC para el desarrollo. Si bien muchos y muchas practicantes y diseñadores/as de políticas de TIC para el desarrollo se muestran comprometidos/as con las problemáticas y preocupaciones y así lo manifiestan en sus proyectos y programas, la mayoría no sabe cómo hacerlo. Hay quienes necesitan mayor convicción sobre la urgencia de ocuparse de cuestiones de género y TIC y hay quienes todavía creen que las TIC son neutras en cuanto al género. Fue en ese contexto que la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC) desarrolló la

Metodología de Evaluación de Género (GEM) para internet y las TIC. GEM pretendía brindar un método sistemático para evaluar si las TIC mejoraban la vida de las mujeres y las relaciones de poder entre los géneros. Desde el desarrollo de GEM, APC ha organizado más de 30 talleres con alrededor de 300 participantes y ha presentado la herramienta en unos 20 eventos en todo el mundo.

GEM fue desarrollada en APC por el programa conocido como Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres (PARM de APC). La particularidad del PARM es que no solo se trata de un programa dentro de APC, sino que tiene su propia red y membresía mundial. El PARM de APC empezó a interrogarse sobre el impacto de su trabajo en 2000. Entre la membresía había una fuerte necesidad mutua de construir un entendimiento colectivo sobre el verdadero impacto de los casi 10 años de activismo y trabajo en red de las mujeres sobre temas de género y TIC. El PARM y sus miembros formularon los siguientes interrogantes:



- ¿Qué cambios empoderan a las mujeres?
- ¿Cómo se miden estos cambios?
- ¿Qué papel tienen las TIC en ellos?
- ¿Cómo modifican las relaciones de género entre hombres y mujeres?

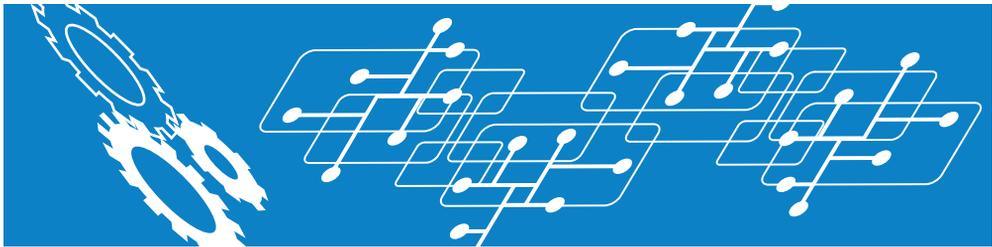
En ese momento, no había modelos de evaluación ni herramientas de género para la planificación de proyectos y programas con un componente fuerte en relación al uso de las TIC o la tecnología en general. En 2001, el PARM de APC empezó a desarrollar GEM con practicantes de TIC para el desarrollo en 25 países de América Latina, Asia, África y Europa central y oriental. El manual de GEM se publicó en 2005 como resultado de la reunión, evaluación y un profundo análisis de las experiencias de 32 proyectos llevados a cabo por practicantes de TIC para el desarrollo.

1.2 Aspectos prácticos de la Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

1.2.1 ¿A quiénes está dirigida la Guía para facilitadores y facilitadoras?

Esta guía ha sido diseñada en primer lugar para facilitadores y facilitadoras de GEM. La premisa básica del diseño de la guía toma al “facilitador o facilitadora como participante del aprendizaje”, lo cual refleja los principios de aprendizaje que se alienta a utilizar en el trabajo

El aprendizaje es un proceso continuo y suponemos que cada persona tomará de esta guía lo que necesite, ya sea el enfoque puntual y oportuno para talleres específicos o un estudio en profundidad sobre técnicas



En 2007, el PARM de APC empezó a investigar para hacer una adaptación de GEM a fin de volverla más amigable para los diferentes sectores y comunidades. Esta guía refleja el aprendizaje colectivo de los facilitadores y facilitadoras de GEM y el amplio abanico de sus experiencias en la facilitación de talleres. La misma ha sido diseñada para presentar y compartir las lecciones aprendidas a fin de que tú, tu proyecto y/o tu organización puedan aplicar GEM fácilmente. Se espera que la guía sea utilizada con el manual de GEM y cualquiera de las guías de adaptaciones temáticas, si corresponde. Si bien GEM se desarrolló inicialmente para internet y las TIC, la experiencia de esta investigación sobre su adaptación demuestra que también se puede usar en otros sectores del desarrollo.

de facilitación y principios de aprendizaje. El contenido ha sido diseñado tanto para facilitadores y facilitadoras noveles como para quienes ya tienen experiencia.

1.2.2 ¿Cómo se estructura y se usa la guía?

La guía es una colección de ejemplos tomados de experiencias y aprendizajes de facilitadores y facilitadoras de GEM que han trabajado en talleres en regiones y contextos muy variados. La guía expone primero el marco analítico de lo que se espera que sea un proceso GEM. Luego, en cada sección subsiguiente, integra ejemplos y aprendizajes adquiridos por facilitadores y facilitadoras de GEM. Al preparar los talleres, podrás aprovechar el marco conceptual y el diseño práctico, además de las sugerencias de facilitación que se ofrecen en las secciones 2 y 3. Dichas secciones brindan una base para el diseño y la realización de talleres de GEM. La



sección 4 reúne todos los puntos, resume los aspectos prácticos de la facilitación de talleres y analiza los vínculos dentro del equipo de facilitación (así como los de cofacilitadores y cofacilitadoras). La guía concluye con diversos recursos adicionales para apoyar tu desarrollo como facilitador o facilitadora de GEM.¹

1.2.3 ¿Qué son los puntos de aplicación y los puntos claves de reflexión?

Los *puntos de aplicación* son muestras, ejemplos y hojas de trabajo que te permitirán considerar o directamente aplicar las estrategias destacadas en la sección 2 (Principios y práctica de la facilitación). Los *puntos clave de reflexión* son lugares en los que te verás obligado/a a reflexionar sobre tu práctica y a destacar el marco conceptual que subyace a GEM. Son herramientas que te permitirán mejorar tu práctica y explicitar los vínculos entre el marco conceptual de GEM, su metodología y el proceso de facilitación.

1.3 Guía para el diseño conceptual de talleres de GEM

El diagrama de la Figura 1 reúne los tres elementos principales de la Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM: la Metodología de evaluación de género (GEM) y sus siete pasos; los principios y prácticas de la facilitación; y el marco conceptual. Este diagrama se usará como mapa de ruta de la

Guía para facilitadores y facilitadoras.

- El Vínculo 1 es el aspecto práctico de la Guía para facilitadores y facilitadoras, en donde GEM es aplicada (en parte) mediante el proceso de facilitación de talleres.
- El Vínculo 2 es cuando el marco conceptual que subyace al trabajo de GEM se trae *concientemente* a la superficie.

Un aspecto importante de los vínculos es que se refuerzan mutuamente –los elementos vinculados tienen una influencia continua entre sí. La intersección entre los vínculos 1 y 2 es el punto clave de reflexión de la Guía para facilitadores y facilitadoras. El punto de reflexión crítica es un proceso mucho más parecido a una red y también más complejo en su aplicación de lo que se puede representar en una imagen bidimensional (2-D). Es importante señalar que el punto clave de reflexión en el diagrama es la representación bidimensional de un proceso mucho más complejo, pues las reflexiones críticas pueden ocurrir en cualquier momento e involucrar a una variedad de incidentes, reacciones o resultados que ocurren antes, durante o después de un proceso y de un período o momento específico en el tiempo. La ventaja de una representación en dos dimensiones es que permite prestar atención a este aspecto, sabiendo que, en definitiva, pasará a ser parte de la compleja red mental de cada persona que llamamos “entendimiento”.

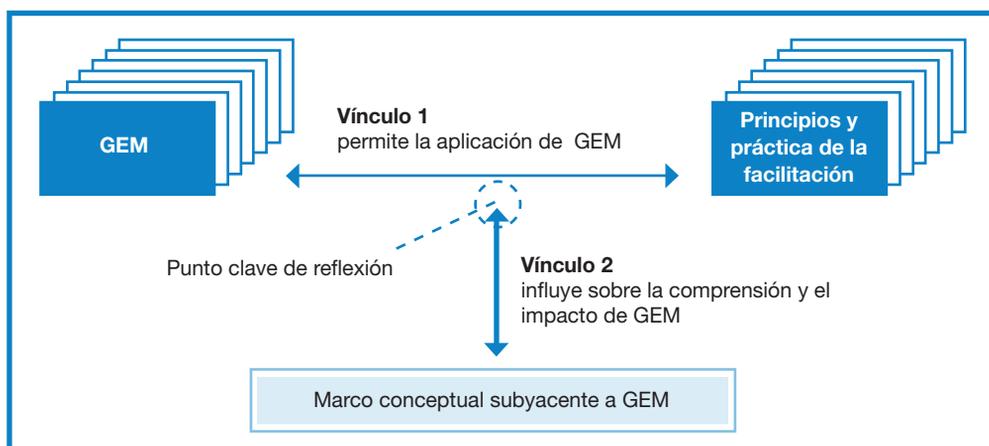


Figura 1: Diseño conceptual de la Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM

¹ Estos y otros recursos se pueden ver en línea o descargar en: www.genderevaluation.net/gemworks



1.3.1 ¿Por qué es clave la intersección entre los vínculos 1 y 2?

La intersección entre los vínculos 1 y 2 destaca la importancia del marco conceptual de GEM en todo el proceso de facilitación. No alcanza con hablar simplemente de “consejos y sugerencias” de facilitación para realizar talleres. Lo que influirá sobre el tipo de facilitación de los talleres será tanto el concepto del proceso de GEM, como la interpretación del facilitador o facilitadora. Además, la comprensión de los y las participantes influirá sobre cómo interactúan con el trabajo. En ambos casos, es importante saber cómo influyen las creencias y experiencias sobre la tarea que se desarrolla.

1.3.2 ¿Qué se entiende por marco conceptual de GEM?

GEM introduce tres marcos. El marco conceptual de GEM se forma entre los tres. El primero es un marco de evaluación en base al principio del “aprendizaje para el cambio” y, por ende, muestra por qué GEM es una metodología de evaluación enfocada en el uso. El segundo es el marco de análisis de género y de empoderamiento de la mujer, basado en el trabajo de Sara Longwe sobre cómo adoptar “lentes de género” cuando se desea trabajar con situaciones de desigualdad. El tercer marco es el de “TIC y cambio social”, que identifica las problemáticas de género que emergen en torno a la aplicación, diseño y desarrollo y a la representación de valores de las TIC. Es por eso que GEM subraya la importancia de identificar y adoptar

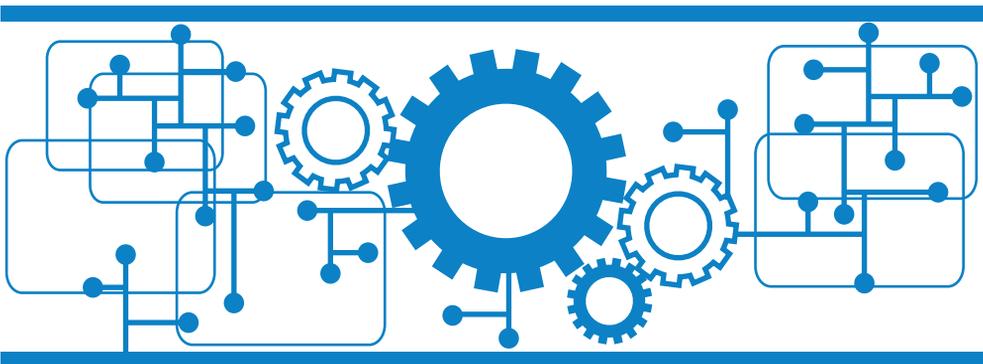
estrategias transformadoras de género dentro del diseño y la implementación de iniciativas de TIC. Los tres marcos identifican elementos cuya naturaleza es dinámica y la severidad o prominencia de esos elementos suelen depender del contexto y de cómo evoluciona la igualdad de género en la comunidad o localidad.

1.3.3 ¿Cómo se desarrolla un marco conceptual?

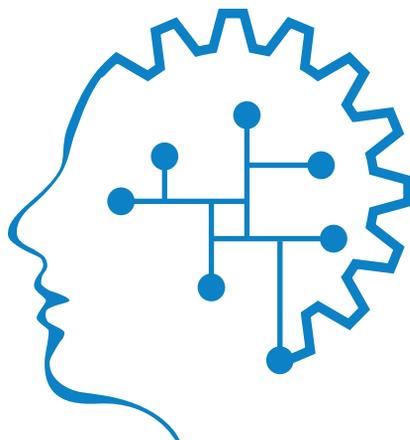
Describimos un marco conceptual como el impulso, motivación, sistema de creencias o teorías que subyacen al desarrollo de herramientas como GEM o al desarrollo de esta guía. En el caso de cada facilitador y facilitadora y participante, se trata de su propia comprensión e interpretación de GEM. Este es un aspecto en permanente evolución, que cuando es desafiado por la facilitación y aplicación de GEM (Vínculo 1), ofrece la oportunidad de un aprendizaje más profundo (punto de reflexión crítica).

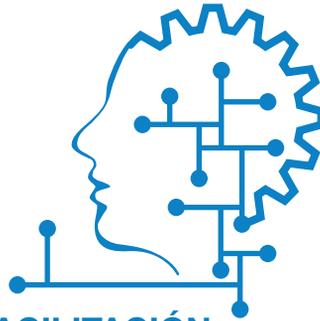
1.3.4 ¿Cómo ayudará la Guía a los facilitadores y facilitadoras?

Al alentar la reflexión crítica –pensar en lo que sucedió y por qué ocurrió de esa manera para entender mejor las situaciones– mediante el uso de puntos de reflexión crítica, se espera que puedas explicitar (o te hagas consciente de) tu comprensión del marco conceptual que subyace a GEM. Al desafiar tus propias creencias y reflexionar sobre tu práctica, aumentará tu comprensión e interpretación de los conceptos en los que se basa tu acción.



SECCIÓN 2: PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DE LA FACILITACIÓN





SECCIÓN 2: PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DE LA FACILITACIÓN

2.1 Principios y práctica de facilitación en GEM

2.1.1 ¿Qué es facilitar?

En pocas palabras, la facilitación consiste en ofrecer lineamientos que permitan y alienten el aprendizaje en un ambiente no amenazador. Para que esto ocurra, es necesario considerar a la persona que aprende, los objetivos del aprendizaje y el ambiente de aprendizaje. Por eso, facilitador o facilitadora es la persona que alienta y apoya totalmente a quienes aprenden para que puedan reflexionar de la mejor manera. Para entender estos factores y su relación entre sí, vale la pena analizar, en primer lugar, algunos principios del aprendizaje adulto.

Punto clave de reflexión:



¿Qué hace que un facilitador o facilitadora sea eficiente? ¿Por qué?

Punto de aplicación:



Un facilitador o facilitadora de GEM encarna los principios y prácticas por los que aboga GEM. Esto incluye:

- Ser participativo/a e inclusivo/a
- Ofrecer apoyo y aliento
- Admitir diferencias de opinión y puntos de vista
- Fomentar el diálogo y el debate abierto, saludable y amistoso
- Ofrecer un espacio dispuesto a albergar un amplio abanico de perspectivas, experiencias y realidades, además de capacidades de comunicación.

En un ambiente de taller, el facilitador o facilitadora de GEM tiene que:

- Ser bueno/a para escuchar y centrarse en las personas y el aprendizaje
- Garantizar la participación de todos los y las participantes del taller
- Fomentar la comprensión mutua entre los y las participantes



- Crear una cultura de inclusividad desde el inicio de cada taller
- Alentar y promover un sentido de responsabilidad para el intercambio y el aprendizaje compartido entre los y las participantes.

Además, el facilitador o facilitadora GEM diseña y realiza un taller actuando como:

- Facilitador/a de evaluación
- Facilitador/a de la conciencia de género
- Defensor/a de la igualdad de género
- Activista por los derechos y empoderamiento de la mujer.

Como facilitador o facilitadora de evaluación, tienes que alentar a los y las participantes a usar buenas prácticas de evaluación y a utilizar luego los resultados de las evaluaciones. Esto quiere decir que si una organización o individuo siempre han hecho evaluaciones a pedido de otros/as, o si las evaluaciones fueron hechas por otros/as, tendrás que ayudar a que las entiendan de otra manera, como una oportunidad valiosa y crítica para aprender y mejorar en áreas que consideran importantes para su trabajo. Deberías alentar la noción de que la evaluación es parte de la planificación y la implementación, y no solamente algo que ocurre al final de un período particular o al final de un proyecto. Deberías alentar la comprensión de que la evaluación es parte integral del crecimiento organizacional e individual, por lo que es importante apartar recursos para garantizar la buena conducción de las evaluaciones y considerar la implementación de las acciones de seguimiento resultantes.

Como facilitador o facilitadora dedicado/a a sensibilizar sobre cuestiones de género, tienes que lograr que los y las participantes acepten tu posición. Tienen que estar convencidos/as de la importancia de tratar las problemáticas de género y TIC y de por qué es esencial

considerarlas en la evaluación. Tienes que ayudarles a entender e identificar por sí mismos/as cuáles son las problemáticas de género y TIC, por qué su evaluación debe considerarse y por qué es importante aprender de lo que surge en las evaluaciones.

Como activista por la igualdad de género, te encontrarás en múltiples situaciones difíciles, en las que los y las participantes no estarán de acuerdo en que exista la desigualdad de género o, debido a la fuerte influencia de su cultura o religión, no pensarán que borrar las diferencias de roles y responsabilidades entre hombres y mujeres sea una actitud progresista o buena. Tendrás que admitir y reconocer que para algunas comunidades y culturas, las desigualdades de género pueden no ser tan obvias como para otras y que las problemáticas de género y TIC pueden adoptar diferentes formas según el contexto cultural, social, económico y político. A menudo, tendrás que ser activista y al mismo tiempo manejarte con mucha diplomacia para comunicar el mensaje de la igualdad de género, mientras eres sensible a los años de creencias y al proceso de socialización por el que hayan pasado los y las participantes del taller. Tienes que ser muy sensible para saber hasta dónde puedes estirar los límites sin llegar a la confrontación, sin poner en peligro la familiaridad y la sensación de comodidad de los y las participantes consigo mismos/as y con su vida durante el diseño del taller. Muchas veces, al defender la igualdad de género, estarás atentando contra las dinámicas de poder y desigualdad de género imperante en el contexto de cada participante, ya sea que las dinámicas sean inherentes a los individuos o a sus organizaciones, programas y/o proyectos. Esto es algo que podrás manejar mucho mejor si logras reunir sus perfiles y saber quiénes son, de dónde vienen y qué entienden por desigualdad de



Como **activista** por la igualdad de género te encontrarás en múltiples situaciones **difíciles** en las que los y las participantes no estarán de acuerdo en que exista **desigualdad** de género.





género. Estas cosas se analizan más y mejor en la sección 2.2 “Entender los principios del aprendizaje adulto” y en “Cinco etapas del diseño educativo”, sección 2.4.

Como activista por los derechos y el empoderamiento de las mujeres, durante los talleres de GEM entiendes y promueves tu comprensión del marco conceptual de GEM –es decir, del empoderamiento y los derechos de la mujer en un marco de igualdad de género. Éste es un papel importante para un facilitador o facilitadora GEM porque es la esencia de lo que propone la metodología: buenas prácticas de género y de evaluación que contribuyan a resolver la desigualdad de género, generalmente en contextos donde las mujeres han sido desempoderadas. Este papel requiere que entiendas que GEM reconoce la existencia

ayudas a los y las participantes a reconocer que las mujeres no se encuentran en esas situaciones de debilidad por elección, sino porque fueron socializadas para creer y aceptar ese sistema de poder y control.

También habrá situaciones en que las mujeres, por las razones que fueren, afirmen con convicción que no están desempoderadas. Como observador/a externo/a, tu perspectiva puede ser muy diferente y hasta puede ser que sientas y veas claramente aspectos que reflejan desigualdad y desempoderamiento. Es importante respetar lo que dicen y sienten esas mujeres y no juzgarlas ni decirles que están equivocadas en sus sentimientos o en lo que dicen. Tienes que evitar el enfoque paternalista que consiste en decirles a las mujeres lo que deben pensar, sentir, decir y hacer.

Tienes que evitar enfoques paternalistas que les digan a las mujeres lo que deben pensar, sentir, decir y hacer.

de un problema de género y TIC cuando la desigualdad de la mujer es resultado de un sistema de poder, de la opresión, dominación y discriminación contra ella, y que esta situación influye sobre el acceso y uso de las TIC por parte de las mujeres. Este sistema de poder suele estar formado por creencias y por un control patriarcal. Dentro de él, la opresión y subyugación de las mujeres puede ocurrir de manera directa o indirecta, con intención o sin ella. Todas estas son diferentes dimensiones – internas y externas– que los y las participantes de tu taller deben tener en cuenta a la hora de pensar, implementar, monitorear y evaluar sus intervenciones de TIC. Debes poder ayudar a tus participantes a entender la necesidad de empoderar a las mujeres que se encuentran en situaciones en las que no tienen acceso o no pueden reclamar sus derechos debido a la desigualdad de las relaciones de género y la dinámica de poder. Al hacerlo, también

En este sentido, los facilitadores y facilitadoras de GEM asumen, precisamente, la tarea de facilitar, conscientes de la dinámica de poder de género que hay dentro del espacio del taller y dentro de los proyectos y organizaciones. Si bien tienes que comunicar que es necesario resolver las cuestiones de género que se manifiestan en los proyectos para lograr un cambio social positivo, la facilitación implica equilibrar esta convicción con una actitud justa, abierta e inclusiva que garantice que lo que ocurre en el taller no silencie a ningún/a participante que podría cuestionar esa mirada. Recuerda que tienes que llevar adelante un proceso que capacite a los equipos, grupos y organizaciones participantes a trabajar con mayor eficiencia, a colaborar y lograr sinergia para resolver las problemáticas de género y TIC y de desigualdad de género en el largo plazo.



2.1.2 ¿Quién aprende?

El aprendizaje es un proceso de dos vías. En él aprenden tanto facilitadores y facilitadoras como quienes participan del taller. Aprender es cuestionar, analizar, tener curiosidad y, en definitiva, desarrollar nuevas ideas, cambiar o reafirmar creencias y entender conceptos complejos. En un ambiente de aprendizaje positivo, estos cambios se dan en todas las personas involucradas.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo definirías aprendizaje? ¿Por qué?

Punto de aplicación:



Los facilitadores y facilitadoras de GEM siguen los principios que propone la metodología y, porque promueven el aprendizaje y el cambio de comportamiento, se apoyan en los valores y prácticas comprendidas en el principio de “aprender para el cambio” (páginas 19 a 21 del manual de GEM). En todo lo que hagas durante un taller de GEM tienes que incluir conscientemente la evaluación. Esto suele hacerse mediante evaluaciones y recapitulaciones diarias, evaluaciones de final de taller y reuniones diarias con los miembros del equipo de facilitadores y facilitadoras, del equipo de coordinación (si existe) y con la persona encargada de redactar los informes o de tomar notas sobre los procedimientos del taller (si la hay). En los diversos tipos de procedimientos que utilices para obtener devoluciones sobre el taller, debes dar lugar tanto al anonimato como a la autoría explícita durante las sesiones y también al aprendizaje colectivo. Esto significa, fundamentalmente, mantener la apertura frente a:

- Tu propio cambio de actitudes y hasta del modo en que facilitas (cambio personal y social, sensibilidad a las tendencias y reflexión crítica).
- Aprender por medio del hacer (buena disposición a asumir el liderazgo; buena disposición para iniciar el cambio en los contenidos o en el enfoque de la facilitación; saber cómo completar la tarea que solicitas de los y las participantes o conocer la respuesta a las preguntas que les formulas;

ser transparente en cuanto a lo que sabes y lo que no – reconocer que los y las participantes tienen su propio conocimiento, percepciones y experiencias de las que tú puedes aprender.)

- Garantizar la participación de todos los y las participantes (comprométete con ellos y ellas, alienta/los/as a comprometerse contigo y tu equipo de facilitación).
- Ser sensible al contexto (comprender el ambiente, comprender a los y las participantes, de dónde provienen, su postura y exposición a las cuestiones de género y TIC).
- Usar diversas maneras –tanto cuantitativas como cualitativas– para evaluar si los y las participantes se comprometen y aprenden y si el taller cubre sus necesidades.



El aprendizaje es un proceso de dos vías donde aprenden tanto facilitadores y facilitadoras como quienes participan del taller.



En algunas culturas, sigue siendo normal considerar a quien facilita o capacita como la mayor autoridad, por lo que se dificulta el proceso en dos sentidos. Los facilitadores y facilitadoras de GEM que deseen fomentar el aprendizaje en dos direcciones tendrán que estudiar bastante estos contextos y definir qué actividades podrían servir para transformar la dinámica de un ambiente formal de aprendizaje en una única dirección. Muchas veces alcanza con una simple dramatización (formando subgrupos o pares, para defender algunas perspectivas concretas) o la creación de un ambiente propicio para el debate. Los facilitadores y facilitadoras de GEM suelen usar la actividad espectro para alentar el debate: empiezan con una afirmación –muchas veces radical– y le piden a los y las participantes que digan si están de acuerdo, si no lo están o sólo en parte. Luego se les pide que expongan sus puntos de vista. Después de escuchar algunas opiniones, se les pregunta a los y las participantes si desean cambiar su posición sobre el tema. Esto ayuda a profundizar el debate.



2.2 Entender los principios del aprendizaje adulto

En su libro *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*, Jane Vella describe doce principios que forman la base del entendimiento y el compromiso con adultos en un ambiente de aprendizaje.² Dichos principios son:

- Evaluación de necesidades
- Seguridad
- Relaciones seguras
- Secuencia y refuerzo
- Praxis
- Respeto hacia quienes aprenden
- Ideas, sentimientos, acciones
- Inmediatez
- Roles claros
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Responsabilidad.

Estos doce principios del aprendizaje adulto se explican con más detalle a continuación. Al leer estos principios, piensa en ejemplos relevantes a partir de tu experiencia como facilitador o facilitadora o tu experiencia en situación de aprender. ¿Qué impacto tuvieron esos ejemplos (tanto en forma positiva como negativa) sobre el aprendizaje?

2.2.1 Evaluación de necesidades

Entender las necesidades de las personas que aprenden ayuda a establecer los fundamentos de una facilitación eficaz. Aquí es mejor pensar quiénes son los y las que aprenden, qué traen al taller de formación, qué esperan del taller y, lo más importante, qué necesitan del mismo.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo puedes darte cuenta de estas cosas?

Punto de aplicación:



Antes de realizar un taller de GEM es importante desarrollar formularios de evaluación de necesidades de la formación (TNA, por su sigla en inglés) y enviárselos a los y las participantes. Luego, es crucial analizar las respuestas. Las

preguntas del formulario se pueden elaborar después de conversar con todos los grupos de interés, las personas que organizan el taller y las que se muestran interesadas en participar (si es posible). Es importante considerar tanto los objetivos de quienes organizan el taller como los objetivos y necesidades de aprendizaje de las personas que participan. Estos intereses pueden diferir bastante entre sí. A menudo, las organizaciones tendrán su propia agenda de por qué realizar talleres de GEM –una agenda influida por los objetivos de su proyecto o programa. Por ejemplo, algunas organizaciones de la sociedad civil tendrán, además de la agenda de capacitación en herramientas de evaluación, una agenda de incidencia por la igualdad de género o una de sensibilización hacia los problemas de género. Pero es posible que la misma no considere totalmente las necesidades, expectativas y objetivos de aprendizaje de los y las participantes del taller.



Es mejor pensar **quiénes** son los y las que aprenden, qué **traen** al taller de formación, qué **esperan** del taller y, lo más importante, qué **necesitan** del mismo.

Siempre es importante conocer no sólo los puntos de vista de la parte organizadora, que tendrá sus propias percepciones acerca de las necesidades de los y las participantes, sino también la opinión de las personas que participan acerca de sus necesidades. Si los objetivos, las necesidades y las expectativas de aprendizaje de los y las participantes no se corresponden con las de quienes organizan el taller, o con la propia agenda GEM (incrementar el compromiso con las cuestiones de género y las TIC), lo mejor sería tratar de conversar para ver cómo se puede responder a estas diferencias. Si no se puede o si la organización del taller no está dispuesta a negociar, o si sus objetivos no son coherentes con la agenda de incidencia política de GEM, lo mejor sería no llevar adelante el taller. Recuerda: el aprendizaje solo sucede cuando es relevante y cuando los contenidos y la realización establecen algún tipo de conexión con los y las participantes

² Jane Vella *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults* San Francisco: Jossey-Bass, 1994



—ya sea emocional o mental— y cubren sus necesidades prácticas. Forzar a las personas a adoptar la filosofía, los principios y los valores de GEM va en detrimento del activismo de género.

Muchas veces, diseñadores/as de políticas y practicantes de TIC para el desarrollo organizan talleres de GEM con el PARM de APC y sus miembros para fomentar la conciencia y el análisis de género y para

entender mejor la naturaleza de los problemas de género y TIC y cómo interactúan estos con temas sociales más generales. Un ejemplo es el primer Taller de Intercambio Global de Formación, llevado a cabo con facilitadoras de GEM y facilitadoras potenciales de GEM en julio de 2007. Las preguntas de evaluación de necesidades adoptaron la forma que sigue debido al mayor grado de familiaridad de las participantes con las problemáticas de género y TIC y su compromiso para resolverlas.

Evaluación de las necesidades de formación–GEM Intercambio global de formación

- 1) Por favor, describe la comunidad o comunidades con que trabajas.
- 2) Destaca tres o cuatro problemas de género que haya en la comunidad o comunidades con que trabajas.
- 3) ¿Existen problemáticas de género dentro de la comunidad o comunidades con que trabajas que estén específicamente relacionadas con el uso o el acceso a las TIC? Si es así, ¿cuáles son esas dificultades?
- 4) ¿Qué esperas obtener de tu participación en el taller?
- 5) Describe los desafíos o problemas que enfrentas (si ya eres facilitador o facilitadora de GEM) o podrías enfrentar (si eres facilitador o facilitadora potencial de GEM en tu región o país) cuando prepares y realices un taller de GEM. ¿Qué te impediría hacerlo y qué te parece que impediría que los y las participantes del taller se entusiasmaran con GEM?
- 6) Describe los problemas que crees que tendrían otras organizaciones o proyectos cuando realicen sus propios talleres de GEM o cuando traten de garantizar la “transmisión” de GEM hacia el equipo de la organización o proyecto y/o la comunidad o comunidades con que trabajan.
- 7) ¿Cuáles son los desafíos que enfrentas cuando promueves el uso de la herramienta GEM en organizaciones o proyectos o al realizar talleres de capacitación sobre la herramienta GEM?

Algunas ONG e instituciones académicas, al igual que gobiernos, organizaron talleres conjuntamente con el PARM de APC con el fin de ayudar a sus socios—actuales y potenciales— a entender la importancia de involucrarse más en cuestiones de género y TIC. Se trata de grupos que ya tienen una fuerte perspectiva de género sobre otros asuntos, pero no ven la relevancia del género para las TIC y les parece que éstas últimas son solo herramientas de información y comunicación.

Por ejemplo, en abril de 2009 se coorganizó un taller de GEM con una ONG llamada SPACE en Kerala, India. Luego de tener una idea más clara sobre quiénes serían los y las posibles participantes, se prepararon las siguientes preguntas de TNA con una breve introducción sobre el taller y su propósito y sobre lo que podían esperar los y las participantes.



Evaluación de las necesidades de formación – Taller GEM

El taller sobre Metodología de evaluación de género (GEM) fue diseñado para presentar GEM paso a paso y de manera muy práctica. El taller será una combinación de presentaciones plenarias y debates, junto con trabajo individual y actividades en grupos. Se espera que los y las participantes practiquen cada paso de la metodología, por su cuenta o en grupos con otros y otras participantes que deseen evaluar tipos similares de proyectos o programas.

1. Marca la opción que te corresponda:

- Soy experto/a o tengo experiencia en investigación con perspectiva de género
- Soy experto/a o tengo experiencia en evaluaciones con perspectiva de género
- Soy experto/a o tengo experiencia en investigación y evaluación con perspectiva de género
- Nada de lo anterior.

2. Si eres experto/a o has tenido experiencias de investigación o evaluación, o ambas, desde una perspectiva de género, describe por favor los problemas que tuviste que enfrentar:

- Compartir y/o comunicar los resultados y descubrimientos
- Garantizar el aprendizaje a partir de los resultados
- Garantizar acciones en respuesta a los resultados

3. Cómo entiendes la evaluación en relación a la investigación?

4. En tu opinión, ¿hasta qué punto hay diferencias entre problemáticas de género y problemáticas de género y TIC?

5. ¿Qué te lleva a tener en cuenta la desigualdad de género en tu investigación o evaluación? [Por favor, explica detalladamente tus razones]

6. ¿Cuáles son tus expectativas al participar en este taller sobre Metodología de evaluación de género (GEM)? [Desarrolla lo más que puedas tus respuestas]

- ¿Qué esperas aprender luego de participar en este taller?
- ¿Qué deseas aportar durante el taller? Marca todos los puntos que se apliquen:
 - Cómo desarrollar herramientas de investigación
 - Cómo realizar entrevistas
 - Cómo recolectar historias de vida
 - Cómo hacer preguntas
 - Cómo desarrollar un marco analítico
 - Qué herramientas de investigación son más sensibles a las cuestiones de género
 - Qué herramientas de investigación funcionan mejor con encuestados mujeres y hombres
 - Cómo optimizar las capacidades de los y las asistentes de investigación de campo
 - Cómo identificar o desarrollar indicadores
 - Si tienes otros puntos, déjalos planteados.



Las preguntas de TNA se deben enviar siempre a los y las participantes confirmados/as y potenciales de un taller con una introducción sobre el mismo, por qué se hace, quién lo organiza y cuáles son los objetivos. Este breve párrafo o “información sobre el taller” debe elaborarse junto con quien organiza el taller o con la organización anfitriona. Si el taller apunta a un perfil muy específico de participantes, las preguntas de TNA destacarán diferentes componentes para trabajar sobre vacíos muy específicos. Por

ejemplo, los facilitadores y facilitadoras de GEM trabajaron con la adaptación local de PAN (PANL10n), un proyecto implementado en 10 países de Asia, con secretaría regional en Pakistán, que ya tenía un marco de planificación y evaluación llamado OMg (Mapeo de resultados de género). Para incorporar el género al marco de evaluación PANL10n, el taller de adaptación temática de GEM para las iniciativas locales se diseñó en base a las respuestas que dieron los y las participantes a las preguntas siguientes.

Informe sobre el taller y evaluación de las necesidades de capacitación: taller GEM para el proyecto de adaptación local PAN

Los proyectos de adaptación local suelen considerarse neutrales en cuanto al género y se supone que su único foco de atención es el desarrollo de tecnología adaptada a las necesidades locales. Sin embargo, en la práctica, existen varios aspectos y tipos dentro de estos proyectos que pueden hacer que se vuelvan muy “de género”. Por ejemplo, el tipo de roles laborales que se ofrecen para hombres y mujeres puede variar enormemente en relación al desarrollo tecnológico. También la opción de desarrollar tecnología adaptada a las necesidades locales puede aumentar o reducir la brecha digital entre los géneros. Del mismo modo, capacitar a usuarios y usuarias finales para el uso de herramientas adaptadas al ámbito local puede tener efectos diferentes para cada género, según los materiales de formación que su utilicen, los contenidos –lenguaje, terminología y ejemplos – y el enfoque del taller. Desde la perspectiva de la investigación, es interesante observar el impacto que tienen los esfuerzos de adaptación local sobre el uso de TIC que hacen hombres y mujeres y, más en general, sobre sus vidas. ¿Cuáles son los problemas de género en cada contexto y cómo se podría usar la perspectiva de género para evaluar los esfuerzos de adaptación local?

Para responder a estas inquietudes, el proyecto PAN, en colaboración con GEM II, organiza un taller de cuatro días con el fin de tratar estos puntos en el contexto de los proyectos localizados, en un esfuerzo por adaptar la Metodología de evaluación de género (GEM) a las iniciativas locales. El taller de cuatro días apunta específicamente a:

- Fomentar el uso de una perspectiva de género y ofrecer un marco de análisis de género, herramientas y enfoques adecuados a los aliados del proyecto PAN, a fin de identificar las problemáticas de género y TIC en los respectivos proyectos e incorporar esas consideraciones a sus planes de evaluación.
- Brindar oportunidades de intercambio de opiniones, diálogo y tutoría para que los socios del proyecto PAN puedan finalizar sus planes de evaluación de proyectos por país en base a las problemáticas de género y TIC identificadas a partir del Mapeo de resultados de género (OMg).
- Desarrollar un plan de adaptación de GEM en colaboración con el equipo del proyecto de adaptación local PAN, sus países aliados y el equipo de GEM II.

El problema fundamental a la hora de adaptar GEM a las iniciativas locales es que es la primera vez que se estimula a los proyectos de adaptación local a usar un marco de análisis

³ Consulta www.panl10n.net/english/about-pan.htm si deseas obtener más información.



de género para sus evaluaciones y a compartir sus experiencias (tanto del proceso, como de los resultados inmediatos) como parte de la investigación de GEM II. El proyecto de adaptación local PAN y GEM II reconocen que, para hacer las cosas bien, las iniciativas de adaptación local requieren cierto grado de conocimiento y capacitación, además de tutoría, para llevar adelante el análisis de género y la interrogación debido a la complejidad inherente a este tipo de iniciativas. Los resultados obtenidos a partir de esta adaptación sirven tanto para los proyectos de adaptación local, como para los y las activistas de género y TIC. Gracias a estas evaluaciones, los proyectos de adaptación local obtendrán una comprensión más profunda de los diversos impactos de su trabajo sobre las mujeres y los hombres, y los y las activistas de género podrán apreciar mejor las interconexiones entre tecnología y género, lo que mejorará su capacidad de incidencia en el escenario de las TIC.

Para ayudarnos en la preparación de este taller, responde por favor a estas preguntas:

- a) ¿Qué desafíos encuentras a la hora de desarrollar tus planes de evaluación con el Proyecto PANL10n?
- b) ¿En cuál de estas áreas tienes más dificultad?
 - Definición de tus objetivos de evaluación y razones por las que quieres evaluar el proyecto
 - Comprensión e identificación de los datos que hay que recolectar y por qué
 - ¿Otras áreas? (Explícita lo más que puedas)
- c) ¿Qué dificultades tienes para identificar las problemáticas de género y TIC en tu proyecto?
- d) ¿Qué dificultades tienes para incluir las problemáticas de género y TIC en el plan de evaluación de tu proyecto?

2.2.2 Seguridad

Un ambiente de aprendizaje seguro implica que las personas que aprenden se sienten cómodas con lo que están aprendiendo y con las tareas que se les proponen. Se trata de crear una atmósfera en la que no haya amenazas ni despierte sentimientos de inseguridad en los y las participantes. El punto central es que “seguro” no debe entenderse como “sin problemas”, porque aprender implica problematizar y cuestionar las ideas y las creencias. El desafío, entonces, que enfrentan facilitadores y facilitadoras consiste en lograr que el taller sea seguro y, a la vez, cuestionador.

Jane Vella propone los pasos siguientes para contribuir a crear un ambiente de aprendizaje seguro:

- Ayuda a las personas que aprenden a confiar en tu competencia y en el diseño del taller ofreciéndoles materiales de lectura previa o hablando sobre tus experiencias relevantes para el campo de trabajo.
- Presenta los objetivos del aprendizaje en

relación a la evaluación de necesidades que realizaste antes. ¿De qué manera responderá el taller a las necesidades y expectativas de los y las participantes?

- Alienta a los y las participantes a hablar y a sentirse seguros/as como para dar a conocer sus opiniones. Empieza haciéndoles trabajar en subgrupos de alrededor de cuatro personas para dialogar sobre sus expectativas del taller y para intercambiar ideas o creencias sobre el tema. Esto servirá para que se establezcan vínculos y una conexión cómoda entre participantes, de modo que hablar frente a todo el grupo no resultará atemorizante.
- Crea una secuencia de actividades que vayan generando desafíos cada vez mayores, empezando por lo más simple. De esta manera las personas que aprenden se sentirán más cómodas. Es también una buena manera de calibrar la posición de quienes participan respecto de los conceptos relevantes.
- Crea un ambiente de aprendizaje libre de juicios. Esto significa alentar a los y las participantes a hacer contribuciones y a afirmarlas.



Punto de reflexión crítica:



¿Qué significa seguridad para ti? ¿Cómo puede volverse inseguro el ambiente de un taller?

Punto de aplicación:



En los talleres de GEM, la seguridad puede ser todo lo anterior y más.

Seguridad en un taller de GEM implica a menudo equilibrar la interacción entre hombres y mujeres para que puedan hacerlo libremente. Por ejemplo, si la proximidad física entre hombres y mujeres es tabú en una cultura, las actividades del taller no deben implicar proximidad. Hay que evitar incluso el simple acto de tomarse de las manos.

Seguridad en un taller GEM también significa equilibrar la participación y compromiso de las mujeres en relación a los hombres. Esto suele incluir fomentar la autoestima y la confianza en sí mismas de las participantes mujeres por medio de actividades que es preciso pensar y realizar muy bien si la cultura solo alienta a los hombres a tener el papel de quien habla en público. Por lo tanto, durante los talleres de GEM, los facilitadores y facilitadoras tendrán que asegurarse de que las mujeres puedan hablar libremente aunque haya hombres, y viceversa. Como los talleres de GEM se realizan a veces en diferentes idiomas, también hay que ofrecer un espacio donde las personas puedan hablar lentamente y tomarse el tiempo de entender lo que se dice (cuestiones de acento, vocabulario, gramática, etc.). Es importante aceptar y tener paciencia con los desafíos que enfrentan las personas que no hablan la lengua predominante en el taller.

Conocer el perfil y el contexto del que vienen los y las participantes de un taller también ayuda a facilitadores y facilitadoras de GEM a crear un entorno de taller más seguro. Cuando los y las participantes proceden de contextos diferentes y sus puntos de vista son muy diversos –cuando algunos/as tienen puntos de vista más feministas y/o progresistas que otros/as– el facilitador o facilitadora de GEM

tiene que mantenerse alerta a los juegos de poder y cualquier dinámica de ese tipo que pudiera interferir con la sensación de seguridad de los y las participantes. El facilitador o facilitadora de GEM tiene que ser conciente siempre de que su rol dura el breve período que dura el taller, mientras que las personas participantes tienen que regresar a vivir en el mismo contexto local del que vinieron. Garantizar la seguridad de quienes participan puede tener consecuencias que vayan más allá de la duración de un taller, de modo que facilitadores y facilitadoras deben ser capaces de controlar lo que suceda durante el taller, lo que se dice o se comparte, cómo se dice o se comparte, qué se cuestiona y cómo se establecen los desafíos.

2.2.3 Relaciones seguras

El respeto y la seguridad constituyen la base para construir relaciones sólidas con las personas que aprenden. Esto se agrega a lo mencionado sobre la seguridad e incluye una comunicación abierta, capacidad de escucha y humildad, que juntas permiten establecer relaciones inclusivas y de confianza. Una comunicación abierta de parte de un facilitador o facilitadora implica:

- Claridad sobre lo que se espera del taller y de los y las participantes
- Permitir el diálogo y el debate inclusivo y respetuoso
- Proveer una devolución útil
- Incluir a los y las participantes en todos los procesos de toma de decisiones que puedan influir sobre sus experiencias durante los talleres.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo definirías una relación segura entre participantes y entre participantes y facilitador o facilitadora?

Punto de aplicación:



Los talleres de GEM no adoptan la idea de que facilitadores y facilitadoras cumplen el papel de maestros/as. Todos y todas están en situación de aprender y enseñar. Esto es importante. Los facilitadores y facilitadoras también aprenden.



El respeto y la seguridad son la base para construir relaciones sólidas con las personas que aprenden.



Pero para facilitar el aprendizaje de otros y otras con mayor eficacia, debes ser capaz de crear una atmósfera de seguridad donde las personas puedan compartir sus ideas aunque éstas no sean populares. Esto se logra alentando la formulación de preguntas, el debate y el intercambio de experiencias e historias. También puede ser útil recordar que todos y todas vienen de contextos diferentes y que dichos contextos influyen fuertemente sobre la dinámica de poder entre géneros.

A menudo, los y las participantes de un taller tendrán la sensación de que hay una “comunicación abierta” que nace desde el liderazgo del facilitador o facilitadora de GEM. La “comunicación abierta” tiene elementos de transparencia, honestidad, confianza e igualdad de oportunidades para hablar y ser escuchado/a. La franqueza en cuanto a lo que sabes y no sabes como facilitador o facilitadora de GEM sirve para fomentar la comunicación abierta. También puedes generar confianza si cumples con tu promesa de brindar información y otros materiales claves. En algunas culturas, el anonimato puede ayudar a crear un ambiente sorprendentemente seguro para la comunicación abierta. Muchas veces las personas temen parecer estúpidas u ofender a los y las demás. Puedes hacer que se sientan seguras asumiendo el rol de intermediario/a para la comunicación de ideas y opiniones que los y las participantes deseen expresar en forma anónima.

El anonimato puede darle a los y las participantes del taller una sensación de estar en territorio neutral, pues el facilitador o facilitadora de GEM puede adoptar un rol de intermediario/a y expresar ideas y opiniones en su nombre. El anonimato se logra de diversas maneras. Por ejemplo, los facilitadores y facilitadoras pueden solicitar comentarios por escrito, sin identificación de autoría, para su análisis por parte del equipo de facilitación o el/la organizador/a al final de una sesión. Algo de anonimato se consigue también cuando se trabaja en grupos y se presenta el resultado del trabajo colectivo. Otro ejemplo posible consiste en utilizar juegos de rol, así cada participante asume un papel diferente al suyo. Los juegos de rol se pueden hacer en la forma tradicional, individualmente, pero también pueden llevarse a cabo en grupos, asignándole un papel o un personaje a cada uno de esos grupos. Esto último crea un ambiente más seguro y genera una dinámica colectiva. Lo anterior puede generar cierto grado de incomodidad, ya que no todo el mundo se siente bien en los juegos de rol.

2.2.4 Secuencia y consolidación

El sentido común indica ir de lo más fácil a lo más difícil, pero esto puede no ser así en un taller de capacitación. Planifica tu secuencia de actividades e incorpora una consolidación de lo que se analiza. A veces esta secuencia puede no funcionar de acuerdo al plan, así que revisa y ajusta lo que haga falta. Lo más importante es planificar la enseñanza y la consolidación de lo aprendido, y luego ser conciente de cómo se desarrollan las cosas.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo sabes si tu secuencia de actividades es adecuada?

Punto de aplicación:



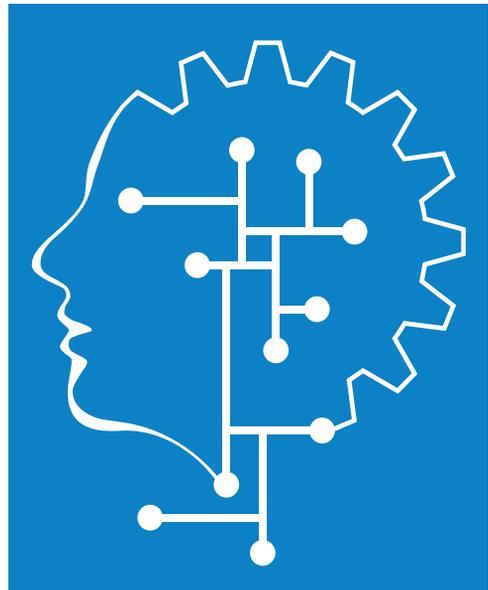
En los talleres GEM no suele usarse una secuencia lineal que va de lo más fácil a lo más difícil. En cambio, lo que se utiliza a menudo es un enfoque circular: “descubrir, excavar y rellenar”. La metodología GEM tiene sus propios pasos. Adopta un enfoque que



ayuda a facilitadores y facilitadoras de GEM a ver qué entienden los y las participantes por cuestiones de género y TIC y a construir sobre la base de ese conocimiento que ya poseen. No se trata de ir directo “de lo más simple a lo más complejo”, sino de ayudar a los y las participantes a dejar sus zonas de comodidad en cuestiones de género y TIC y a explorar aquello que les puede resultar más difícil de aceptar o entender, para expandir esas zonas de comodidad. Para lograrlo, en todos los talleres de GEM se incorpora un sistema de revisión y ajuste. Al final de cada día de taller, se lleva a cabo una sesión de revisión con todos los integrantes del equipo de facilitación, el o la informante (si lo hay) y el/la organizador/a del taller. Se reflexiona sobre el desarrollo del día y la reacción de los y las participantes en las actividades de la sesión y se ajustan los contenidos de las sesiones y actividades del día siguiente si es necesario.

A menudo, los y las participantes se ponen ansiosos por tratar de ajustarse a los tiempos previstos para cada sesión en la agenda del taller. Pero la administración del tiempo y de lo que se puede aprender en ese tiempo es responsabilidad del facilitador o facilitadora de GEM. Es importante que esto se sepa al principio de cualquier taller de GEM, o sea, hacer saber que los facilitadores y facilitadoras de GEM priorizan el aprendizaje y por eso es su responsabilidad maximizar el conocimiento adquirido por los y las participantes optimizando el uso de las oportunidades y el tiempo del taller. La responsabilidad de los y las participantes es entender y confiar en que facilitadores y facilitadoras asumirán esta responsabilidad con absoluta seriedad. Ello implica que debes mantenerte atento/a y adaptarte a las necesidades y los estilos de aprendizaje de los y las participantes. Por lo tanto, si bien los talleres de GEM empiezan con una serie de propósitos muy claros, basados en el análisis de las respuestas de los y las participantes a la evaluación de necesidades, los tiempos de cada sesión varían según cómo se desarrolla la discusión, los problemas de lenguaje y comunicación, etc. Para garantizar inclusividad y participación y para afianzar la seguridad del espacio de aprendizaje, tendrás que percibir cuándo, cómo y dónde dedicar más tiempo a algunas sesiones y actividades.

También necesitarás ser receptivo/a al grado de atención de los y las participantes, que puede cambiar por muchas razones (cansancio por el viaje, jetlag, actividades previas al taller, otro trabajo durante el taller). Las responsabilidades diarias del facilitador o facilitadora de GEM consisten generalmente en revisar la agenda del día siguiente y sus contenidos, qué actividades se harán y cómo. Es importante recordar que estos ajustes se realizan para optimizar el tiempo disponible y la oportunidad de ampliar el aprendizaje de los y las participantes.



2.2.5 Praxis

Acción y reflexión, de eso se trata la praxis. Las personas adultas aprenden mejor si primero hacen y después reflexionan, lo que a su vez puede generar más acción, ya que el ciclo de acción-reflexión forma un espiral hacia una vida de praxis. En un taller, piensa sobre el diseño de actividades y las oportunidades que brindas a los y las participantes para dedicarse a la *praxis*.

Puntos de reflexión crítica:



¿Por qué es importante la práctica para el aprendizaje? ¿Lo has experimentado alguna vez como participante?

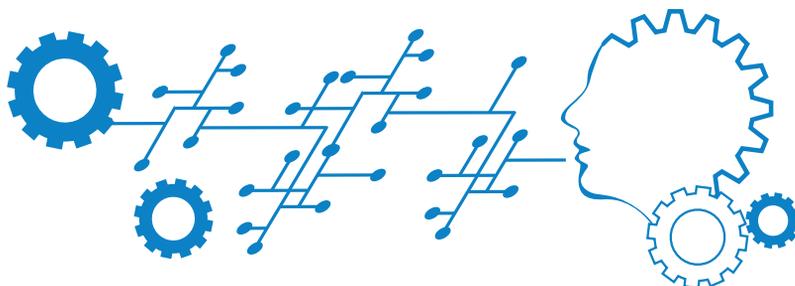


Punto de aplicación:



Una buena manera de hacer esto es pensar en las actividades, incluso las rompehielos y energizantes, como actividades que también contribuyen al aprendizaje. Estas actividades pueden ser breves y divertidas, exigir una acción o acciones por parte de los y las participantes y, al mismo tiempo, requerir reflexión. En un taller breve, de cinco días o menos, será difícil saber hasta qué punto la reflexión surgida de las actividades y sesiones del taller influyó sobre las actitudes, conductas y prácticas. Puede ocurrir que algunos/as participantes sean muy francos respecto de qué aprendieron durante el taller y cómo esto ya les produjo cambios, pero a menudo no es posible evaluar estas cosas ni siquiera en las instancias de evaluación del taller en que el anonimato es seguro. Es importante que te

participantes a pensar en estas prácticas y/o tradiciones dentro de una estructura de juego de competencia amistosa. Se evita así la identificación de algún/a participante o sus proyectos u organizaciones con una práctica “buena o mala”. A veces, una simple hoja con preguntas críticas puede funcionar, pues permite evaluar hasta qué punto es posible desafiar a los y las participantes sin alejarlos demasiado de su zona de comodidad. Los talleres de GEM han utilizado una hoja informativa o con preguntas para fomentar la reflexión crítica sobre prácticas organizacionales y otra proponiendo un marco organizacional que permita ver la gravedad de los problemas de género dentro de la cultura y/o sistema de una organización. (La sección 3.4.4 presenta todos los argumentos a favor del uso de hojas o apuntes de trabajo y, si quieres descargar alguna, puedes hacerlo de www.genderevaluation.net)



des cuenta de que todos los adultos y adultas aprenden de manera diferente. Hay quienes procesan la información de manera más visual, hay quienes procesan mejor la información escuchando y otras personas necesitan tomar notas, pero la mayoría necesita “hacer” en lugar de sólo observar y escuchar. Lo mejor es fomentar la participación mediante actividades y solicitar reflexiones por parte de los y las participantes, para luego tomar estas actividades como base a medida que avanza el taller.

Los talleres de GEM deben cuestionar no sólo la cultura y las tradiciones que exacerban las desigualdades de género, sino también los sistemas, procedimientos, prácticas y cultura de aprendizaje de un equipo u organización. Una manera de fomentar un tipo de participación y reflexión que no resulten amenazadoras es poner a los y las

2.2.6 Respeto hacia quienes aprenden

Respetar a quienes están en situación de aprender consiste en incluirlos/as como personas adultas en el proceso de facilitación. Esto significa brindarles oportunidades para elegir lo que desean aprender y pensar en la relevancia de lo que aprenden en relación a la aplicación que tendrá en su trabajo y en su vida. Para decirlo de manera simple, es necesario que en el diálogo con las personas que aprenden, éstas sean participantes activas en el proceso de aprendizaje y en la toma de decisiones que lo acompañan.

Punto de reflexión crítica:



¿Qué significa tratar a personas adultas como sujetos, en lugar de objetos del proceso de aprendizaje?



Punto de aplicación:



En los talleres de GEM este proceso suele empezar con el “chequeo de expectativas”, cuando los y las participantes dicen lo que esperan aprender u obtener del taller. A veces surgen necesidades a partir de las respuestas a las preguntas del TNA, según cómo éstas se enmarcan. Recuerda que las necesidades y expectativas de aprendizaje de los y las participantes deben corresponder, en la mayor medida posible, a los resultados deseados por los organizadores y organizadoras del taller de GEM, así como a lo que propone GEM en cuanto a las problemáticas de género y TIC y las desigualdades de género en general. Esto implica la necesidad de incluir algún tipo de pregunta sobre las expectativas como parte del conjunto de preguntas TNA. Hacer una revisión de expectativas durante el taller, incluso después de haberles pedido a los y las participantes que expresen sus expectativas durante el TNA, les permite expresar otras expectativas que hayan surgido luego de la presentación del taller y sus objetivos. A veces, las personas necesitan escuchar las expectativas de otros/as participantes antes de darse cuenta de que comparten los mismos objetivos. Una pregunta sobre las expectativas en el TNA ayuda a diseñar y planificar mejor un taller porque nos da una idea más clara del perfil de los y las participantes (educación, tipo de trabajo, experiencias, conocimientos, etc.). Además de ofrecer una última oportunidad para que los y las participantes del taller agreguen expectativas que no expresaron antes, realizar un chequeo de expectativas durante el taller permite a facilitadores y facilitadoras del taller de GEM confirmar con los y las participantes que sus expectativas fueron registradas y comprobar si se las entendió correctamente.

El respeto por quienes aprenden no se detiene en el chequeo de expectativas. Los facilitadores y facilitadoras de GEM deben revisar continuamente con los y las participantes si están aprendiendo lo que les parece que deben o pueden aprender. Hay dos procedimientos que ayudan a los facilitadores

y facilitadoras de GEM a mostrar respeto hacia quienes aprenden. Primero, el facilitador o facilitadora debe alentar la participación, el compromiso, las preguntas y respuestas, el debate y el diálogo, buscando siempre atraer a quienes menos hablan. El segundo procedimiento es mediante las evaluaciones y reflexiones diarias, cuyos resultados pueden procesarse y ser tenidos en cuenta para la agenda del día siguiente.

El respeto por quienes aprenden exige también asegurarse de que nadie se quede atrás en el proceso de aprendizaje. El lenguaje que se utiliza en el taller, su familiaridad con él, influye en el ritmo de aprendizaje de los y las participantes. Muchos talleres de GEM se hicieron en inglés aunque los y las participantes no fueran hablantes nativos de esa lengua y mostraran un amplio abanico de variantes en cuanto a la capacidad para la expresión oral, escrita, de lectura y de escucha. Como facilitador o facilitadora de GEM, debes atender a los diversos niveles de comprensión o de dificultades que los y las participantes tengan con el idioma y darles tiempo, además de buscar maneras de emparejar su comprensión y articulación.

GEM enfatiza los procesos de aprendizaje participativos y en los talleres los y las participantes suelen trabajar en grupos. Esto crea oportunidades de aprender unos/as de otros/as. A la vez, es importante crear tiempo y espacios para el aprendizaje y la reflexión de cada persona, es decir, que los y las participantes tengan tiempo para pensar por sí mismos/as antes de intercambiar con los demás.

2.2.7 Ideas, sentimientos y acciones

Aprender no se limita a las ideas – también involucra emociones y acciones. Ser conciente de estos tres aspectos en el diseño de un taller es muy importante para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, los hechos y las cifras pueden ser difíciles de aprender si no se tiene la oportunidad de aplicarlos en un contexto relevante que también permita establecer la conexión emocional de quienes aprenden con estas acciones.



Punto de reflexión crítica:



¿Cómo sería para ti involucrar los tres aspectos del aprendizaje?

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo puedes garantizar inmediatez en tus talleres?

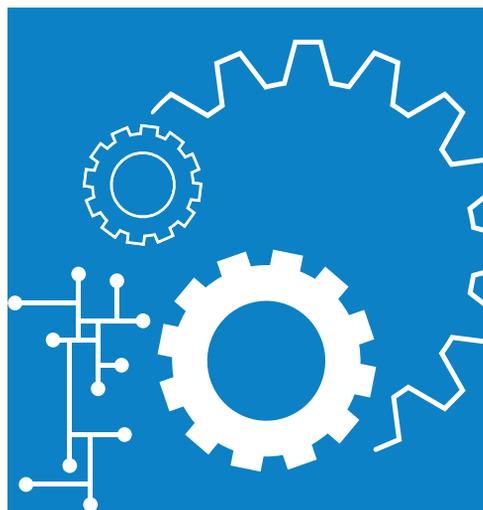
Punto de aplicación:



El género puede golpear el corazón de las creencias y prácticas de una persona, por eso los facilitadores y facilitadoras de GEM adoptan un abordaje “Corazón, Cabeza y Manos”. Al diseñar tus talleres, tienes que pensar cómo persuadir a los y las participantes de que las cuestiones de género y TIC también son problemas que les atañen. Existe un pequeño peligro aquí: los y las participantes suelen hablar de sus realidades como si fuesen ajenas, o interpretan las realidades de otras personas en base a sus propias experiencias y percepciones. Hay que evitar que esto suceda y eso se puede lograr alentando discusiones y debates sanos, además del intercambio de las experiencias de otras realidades entre los y las participantes.

2.2.8 Inmediatez

Un rasgo clave de las personas adultas que aprenden es la necesidad de ver la relevancia inmediata de lo que aprenden. Esto significa procurar que tengan la oportunidad de aplicar lo que aprenden de manera inmediata en su trabajo y en su vida.



Punto de aplicación:



Los talleres de GEM suelen diseñarse en torno de los proyectos de trabajo que están llevando a cabo los y las participantes, y se da por sentado (luego de realizar un TNA) que todas las personas que participan en un taller de GEM lo hacen porque desean saber:

- Cómo realizar una evaluación con perspectiva de género
- Cómo identificar las cuestiones de género y TIC para el proyecto del que se trata
- Cómo realizar un análisis de género de los datos y de la información recolectada para la evaluación.

Entonces, desde el primer día los facilitadores y facilitadoras de GEM se aseguran de que todas las personas que participan del taller conozcan y entiendan los proyectos (planeados o en marcha) de las demás. Esto se logra fomentando una galería de proyectos: los y las participantes hablan sobre sus proyectos en base a una estructura de presentación específica que se considera adecuada para un taller de GEM. Los y las participantes siempre disfrutan de esta sesión porque conocen el trabajo del resto del grupo. Esta galería de presentaciones crea oportunidades de aprendizaje entre pares. Cuando todos y todas tienen algún tipo de conocimiento sobre los proyectos del resto del grupo, se les puede ayudar a ver cómo aplicar GEM y de qué manera la metodología puede ayudar en su “aprendizaje para el cambio” y para alcanzar los objetivos de sus proyectos. Eso se integra y sigue siendo parte de la galería de presentaciones y del seguimiento entre pares.

También es de utilidad usar estudios de casos con los que los y las participantes pueden tener alguna relación. Muchas veces, los y las participantes se sienten vinculados a casos que tienen el mismo contexto situacional o describen proyectos similares. Los estudios de caso no siempre proceden directamente



de practicantes de GEM. A veces vale la pena alentar a los y las participantes a presentar sus propios estudios de casos. Esto ayuda a que se sientan más involucrados en el proceso y se suma a la relevancia inmediata que tendrá el taller para su trabajo.

2.2.9 Roles claros

Las personas que aprenden no pueden ser sujetos del diálogo de aprendizaje si no ven claramente que ese es su rol. Es necesario un esfuerzo para asegurarse de que los y las participantes se sientan seguros/as como para tener un diálogo con el facilitador o facilitadora que no se base en la idea de que “el capacitador o capacitadora sabe todo y no hay que cuestionarlo/a”. Esto puede traer algunas dificultades porque en muchas culturas quien “enseña” es considerado/a “experto/a” y no se le debe cuestionar ni desafiar. Para muchas culturas, además, no cuestionar ni desafiar a quien se considera más sabio es una señal de respeto.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo se puede crear un ambiente donde participantes y facilitador/a logren un diálogo significativo?

Punto de aplicación:



Los talleres de GEM tienen un fuerte componente tutorial, no sólo por parte de facilitadores y facilitadoras, sino también entre pares. Cuando los mecanismos de devolución incluyen a los y las participantes como grupo, se pueden sentir pares y sujetos de su propio proceso de aprendizaje. Esto ayuda a volcar la atención y el aprecio de los y las participantes hacia el conocimiento y la experiencia de sus pares, de manera que el diálogo surge naturalmente. Crear un ambiente de franqueza en cuanto a lo que tú sabes y no sabes como facilitador o facilitadora de GEM y alentar a los y las demás participantes a compartir sus propias experiencias con el fin de responder a las preguntas planteadas por sus pares puede servir enormemente para generar compromiso y un diálogo significativo.

2.2.10 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una manera muy eficiente de comprometer a los y las participantes en una tarea. Este tipo de trabajo puede ser problemático tanto para quienes aprenden como para facilitadores y facilitadoras si no se analizan cuidadosamente la logística del contexto y el mantenimiento del equipo. Esto significa considerar género, edad, cultura, lengua, experiencia, etc. Un excelente comienzo para crear un ambiente seguro consiste en permitir que los equipos se formen por su cuenta y a medida que los y las participantes se van sintiendo más cómodos, se puede rotar a quienes integran cada grupo. El facilitador o facilitadora asume la responsabilidad de saber si alguien tiene dificultades para comprometerse con su equipo. En este caso debe hacer algo para cambiar la integración de ese grupo o conversar sobre el problema con la persona o el grupo.

Punto de reflexión crítica:



¿Cuáles son los elementos de un trabajo en equipos eficiente? ¿Cómo se pueden lograr?

Punto de aplicación:



Autoselección es cuando en los talleres de GEM los y las participantes deciden qué tópico, o tipo de proyecto, o área de las TIC para el desarrollo es la más adecuada para ellos/as. Otras veces, la autoselección no es la mejor estrategia. Cualquiera sea el caso, facilitadores y facilitadoras deben asegurarse de que el trabajo en equipo aliente el apoyo y la tutoría entre pares. Tendrán que observar qué participantes tienen más experiencia y conocimiento y pueden asumir el papel de apoyo para el aprendizaje entre pares. Dado que existen diferentes dinámicas de poder y de relación entre los géneros según las culturas, a veces vale la pena mezclar gente que habla diferentes lenguas o que proceden de culturas diferentes, porque tienden a tener más paciencia y respeto al interactuar entre sí,



siempre y cuando alguien oficie de intérprete o haya una combinación de participantes bilingües o trilingües. Hasta ahora, esta idea de mezclar participantes de diferentes culturas y lenguas ha funcionado con representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG). Todavía no ha sido probada con organizaciones comunitarias ni organismos de gobierno.

Cuando no se permite conscientemente la autoselección, el facilitador o facilitadora de GEM debe saber hasta qué punto el grado de comodidad de los y las participantes (ya sea en grupos o de a pares) se siente desafiado y cuándo dicho desafío se convierte en un obstáculo para el aprendizaje. A veces verás que un par o un equipo no funcionan tan bien como podrían. Se pueden, entonces, mezclar los pares o grupos en las actividades siguientes o formar grupos de tres o cuatro personas partiendo de los pares existentes. La idea central de esta última estrategia es agrandar al grupo con participantes de otros grupos y, así, garantizar los niveles de comodidad de los y las participantes, pues cambiará la dinámica.

2.2.11 Compromiso

El compromiso consiste en garantizar que las personas que aprenden sean participantes activas en el proceso de aprendizaje. El compromiso lleva a la praxis, que a su vez produce aplicación y un aprendizaje eficaz.

Ésta es también una de las razones por las que es importante revisar de manera continua la agenda del taller, a fin de responder a los comentarios de evaluación que a diario hacen los y las participantes. Las actividades de cada sesión deben estar diseñadas con el claro propósito de involucrar a quienes aprenden, ya sea que trabajen en forma individual o en grupos. En definitiva, en cada actividad de un taller de GEM, los y las participantes podrán expresarse, debatir, intercambiar puntos de vista e incluso discutir –con altura– pero siempre compartir e intercambiar. Esto exige pensar en los objetivos de las actividades y si la manera en que están diseñadas conduce a los resultados deseados.

Un facilitador o facilitadora de GEM debe recordar que todos los y las participantes desean reconocimiento. Se sienten más valorados/as cuando el facilitador o facilitadora y los/as demás participantes del taller recuerdan su nombre. Si quieres entonces que las personas se sientan parte del taller y se involucren, conoce sus nombres. Conocerlos durante una sesión de presentación de los y las participantes suele tener éxito y ser un catalizador muy eficaz para conseguir que se comprometan con el taller. Depende, en realidad, de cómo se diseñe cada sesión. Hubo talleres en que los y las participantes disfrutaron de los relatos que compartieron otros/as sobre su nombre para que los y las demás pudieran recordarlo.

Punto de reflexión crítica:

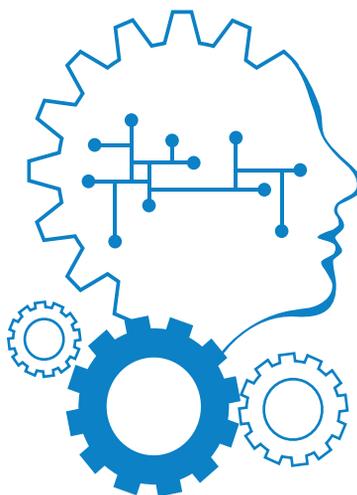


¿Cómo puedes comprometer a quienes aprenden en tu trabajo?

Punto de aplicación:



Los talleres de GEM están diseñados para maximizar la participación de los y las participantes. Si conoces las necesidades de aprendizaje de quienes aprenden, podrás involucrarlos/as mejor. Por eso el diseño de los talleres de GEM debe considerar las respuestas de los y las participantes al TNA.





Conocer el perfil de los y las participantes también puede ayudar para pensar en otros roles que podrían adoptar. La idea es ofrecer más oportunidades para que el o la participante se comprometa y lo haga también con sus compañeros/as. A veces, los y las participantes de un taller de GEM ya han participado en otros talleres anteriores. Esto brinda una buena oportunidad para involucrarlos/as en todo el proceso del taller, desde la planificación y el diseño, hasta la realización de una o más sesiones.

2.2.12 Responsabilidad

La responsabilidad reúne todos los principios del aprendizaje adulto, de modo que el proceso responda a las personas que aprenden, sus expectativas y las expectativas creadas por el facilitador o facilitadora.

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo garantizar que se mantenga la responsabilidad en tu trabajo y en el de los y las participantes?

Punto de aplicación:



Los facilitadores y facilitadoras de GEM deben poner en práctica todos los principios y valores propuestos por GEM durante un taller o una sesión. Esto significa realizar un “chequeo y balance” de cómo se sienten los y las participantes en relación al taller y a lo que aprenden. Las evaluaciones diarias, que incluyen una invitación a los y las participantes a compartir lo que más disfrutaron y lo que menos les gustó de las sesiones del día, o lo que les parece que se podría mejorar, funcionan muy bien como manera de hacerles sentir que los facilitadores y facilitadoras de GEM son responsables y optimizan el tiempo que tienen para compartir. Realizar un “chequeo de expectativas” el primer día de taller también les indica a los y las participantes que te propones responder seriamente a las expectativas planteadas (incluso las de las preguntas de TNA). Realizar una segunda

ronda de chequeo de expectativas para ver cuáles ya fueron cubiertas durante el taller y obtener una confirmación colectiva de parte de los y las participantes también ayuda. La segunda ronda de chequeo de expectativas puede ser una sesión en sí misma o parte del formulario de evaluación final del taller.

2.3 Desafíos de la integración y manejo de las dinámicas de poder y las relaciones de género

Punto de reflexión crítica:



¿Cómo puedes garantizar que las tendencias valorativas de los y las participantes no interfieran con su compromiso ni con el aprendizaje?

Punto de aplicación:



En los talleres de GEM es inevitable que algunos/as participantes no estén de acuerdo con el marco conceptual y lo que defiende la metodología. También puedes encontrarte con participantes que creen que la desigualdad de género es causada o perpetuada solo por los hombres, lo que no es cierto.

Dado que las cuestiones de género son centrales en el sistema de valores y creencias de una persona, es importante que los facilitadores y facilitadoras de GEM no cuestionen los valores y creencias de los y las participantes en forma directa. Una manera de suavizar situaciones de tensión es fomentar la discusión y preguntarles su opinión a otros y otras participantes. Otra posibilidad es utilizar ejemplos que no resulten amenazantes. Por ejemplo, en Nigeria, a la Fundación Fantsuam le resultó más fácil convencer a los hombres de que pensarán en cómo tratan a sus mujeres a partir de preguntarse si tratarían igual a sus madres. Es importante notar también que un método de este tipo puede funcionar solamente si es un hombre el que facilita un taller con hombres, porque en la mayoría de las culturas, los hombres no admitirían sus errores delante de las mujeres. También puede ser que notes que en los talleres, las dinámicas



de género y de poder son muy importantes porque la mayoría de los y las participantes proceden de una cultura similar. Para diluir la dinámica de poder entre los géneros en un grupo, a veces es bueno separar a los hombres de las mujeres o, si puedes, armar grupos multiculturales o multilingües de participantes.

Los facilitadores y facilitadoras de GEM también pueden ser acusados de “querer destruir a la familia”. Es mejor ser pacientes con las acusaciones infundadas y conducir a la mayoría del grupo hacia debates más saludables. Cuando se producen tales acusaciones, puedes formular la siguiente pregunta: “¿Acaso un hombre preferiría que su mujer concuerde con él por miedo?” Al hacer esta pregunta, tendrás que cuidarte de no usar la palabra “obedecer” porque en algunas culturas y religiones, la “obediencia al marido” se valora explícitamente. De un debate como éste pueden surgir muchos puntos de discusión interesantes. Por ejemplo, ¿por qué debería temerle a su esposo una mujer que se siente igual a él? ¿Miedo es lo mismo que respeto?.

2.4 Organizar un taller: del diseño a la realización

Una buena comprensión de los principios del aprendizaje adulto brinda el marco dentro del cual se pueden crear todo tipo de talleres. Este marco orienta la manera en que se estructura la formación y el tipo de actividades que se usarán, al igual que el enfoque que adoptará el facilitador o facilitadora. Se necesita una estructura para diseñar el taller y las cinco etapas del diseño educativo se utilizan para lograr ese objetivo. Dichas etapas se desarrollan en torno de una serie de preguntas básicas: **¿Por qué? ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cómo te darás cuenta?** Al desarmarla, cada pregunta se convierte en una etapa vital en el diseño de un programa de formación. A continuación verás una explicación de estas etapas y una tabla que te permitirá ordenarlas para lograr continuidad y tener un mecanismo de revisión para ver si lo planeado (**¿qué?**) se consigue a través de las actividades (**¿cómo?**) y si el procedimiento de devolución (**¿cómo te darás cuenta?**) ofrece oportunidades de garantizar que se cumplan los objetivos.



Una manera de suavizar situaciones de tensión es fomentar la discusión



Por este motivo los facilitadores y facilitadoras de GEM deben ser adaptables para garantizar que el proceso de aprendizaje sea eficaz y no demasiado rígido en la implementación de la agenda originalmente planeada para el taller. Si las tendencias valorativas se convierten en obstáculos para la participación y el aprendizaje de los y las participantes, necesitarás abordarlas primero o minimizar sus efectos sobre las dinámicas y el aprendizaje del grupo mayor. Las experiencias más amplias y más ricas de facilitación suelen ser la única manera de adquirir el conocimiento y la sabiduría como para diluir las tendencias basadas en valores. No existe “una fórmula” y seguramente lo que puede funcionar en un contexto específico con un determinado grupo de participantes, puede ser un fracaso en otro contexto y otro grupo de participantes.

2.4.1 Cinco etapas del diseño educativo

El diseño educativo es el procedimiento que se utiliza para crear materiales y actividades educativas. Desmontar este proceso en etapas simplifica la tarea. Aquí se utiliza un proceso de cinco etapas. A continuación ofrecemos una breve explicación de cada etapa, acompañada de un mapa que muestra cómo funcionan todas juntas. La secuencia refleja la necesidad de entender por qué se da la formación y quienes son los y las participantes, antes de diseñar la estructura y el contenido. Así se alcanza el objetivo de diseñar un taller adecuado para cada situación.





1. ¿Por qué? – ¿Por qué se lleva a cabo la formación? Aquí debes identificar los objetivos generales del taller. Por ejemplo:

- ¿Por qué realizar este taller en este momento y para este grupo de personas?
- ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación y los resultados esperados?
- ¿Qué necesidades cubrirá el taller? ¿Las de quienes organizan o las de los y las participantes?
- ¿A qué necesidad responde la formación?

A esta altura, puedes crear un “perfil de capacitación” (ver Cuadro 1) para brindar la información de contexto necesaria a fin de diseñar detalladamente los resultados del taller, que incluyen:

- Lugar, modo, momento, participantes, números y otros datos logísticos
- El perfil de los y las participantes, quienes deben brindar información sobre su motivación e interés para participar, junto con otros datos (edad, ubicación geográfica, procedencia, profesión o afiliaciones organizacionales, etc.)

Cuadro 1

Perfil del taller

Para contribuir a la planificación del taller, reúne tanta información como te sea posible. A continuación te proponemos algunos disparadores para conseguir esos datos. Agrega cualquier otro que sea relevante para tu situación.

Fundamentos

- ¿Quién es el o la responsable de este taller?
- ¿Por qué se realiza esta formación?
- ¿Cuáles son los objetivos generales del taller?

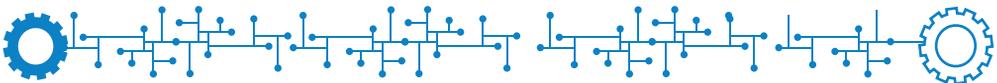
Logística

- Lugar
- Modalidad (presencial, en línea, una combinación de ambas)
- Fecha/hora
- Número de participantes
- Otros datos logísticos.

2. ¿Quién? – ¿Quiénes son los y las participantes? Crear un “perfil de participantes” (ver Cuadro 2)

- ¿De dónde vienen? (cultura, grupo)
- ¿A qué grupo etario pertenecen?
- ¿Por qué vienen al taller? (expectativa percibida)
- Experiencia previa, nivel de conocimiento

- ¿Son mayoritariamente hombres o mujeres?
- ¿Qué rol tienen dentro de su organización?
- ¿Por qué les interesan las cuestiones de género y TIC? ¿De dónde surge esta motivación?
- Otros factores que pueden impactar sobre los y las participantes: cuanto más sepas sobre el grupo, mejor podrás planificar tu taller.





Cuadro 2

Perfil de participantes

Para facilitar la planificación del taller, reúne tanta información como puedas sobre los y las participantes. A continuación te damos algunos disparadores de preguntas. Agrega cualquier otro que te parezca relevante para tu situación.

Participantes

Núm. de participantes:

Mujeres:

Hombres:

Países de origen:

Manejo de la lengua. ¿Manejan los y las participantes fluidamente la lengua en la que se dará el taller?

¿Por qué participan del taller?

¿Qué experiencia previa, relevante para este taller, tienen los y las participantes?

¿En qué trabajan los y las participantes?

Indica otros datos relevantes sobre los y las participantes que puedan influir sobre la capacitación.

3. ¿Qué? – ¿Cuáles son los resultados del taller y qué contenidos se van a cubrir?
 - Esto se debe definir a la luz de los objetivos establecidos antes en cuanto al motivo por el cual se da el taller (*¿por qué?*), sin perder de vista el contexto de los y las participantes (*¿quién?*). Las necesidades de aprendizaje de los y las participantes y sus objetivos, al igual que los resultados generales del taller darán forma al diseño, la secuencia y el flujo de las sesiones de capacitación.
 - Luego será necesaria una lista de los resultados esperados para cada sesión. Los resultados son más detallados que los objetivos. Un objetivo refiere a la formación en general y a las razones por las que se da, mientras que un resultado está ligado al contenido específico que se cubre durante una sesión de formación. Por lo común, se pueden medir o evaluar los resultados.



4. ¿Cómo? – ¿Cómo lograr los objetivos trazados?

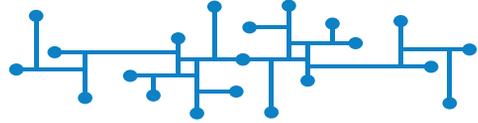
- Destaca las actividades y las estrategias de capacitación que utilizarás para lograr los objetivos deseados. (¿Qué?)
- ¿Qué materiales tendrás que desarrollar? ¿Qué ofrecerás y en qué formato? (¿Cómo?)
- ¿Cómo se relaciona esto con los aspectos logísticos del taller? (¿Por qué?)
- El desarrollo de materiales también debe responder al perfil de los y las participantes. (¿Quién?)

5. ¿Cómo darse cuenta? – Evaluar la formación y el aprendizaje.

- Es importante observar a los y las participantes, saber lo que están haciendo y ver cómo se involucran con el taller. Hay que elaborar estrategias para obtener devolución respecto de las actividades y saber si fueron eficaces y si los y las participantes aprendieron algo del taller.

2.4.2 Cuadro de las cinco etapas del diseño educativo

A continuación, presentamos un cuadro para ayudarte a alinear las cinco etapas del diseño educativo. Se puede usar en las primeras etapas del diseño o como herramienta para conversar sobre el diseño del taller con un equipo o con tus cofacilitadores y cofacilitadoras



Punto de reflexión crítica:



A partir de un taller que hayas dado hace poco, llena cada columna. ¿Se alinean (combinan)? ¿Cómo se podría mejorar el diseño para asegurar que se tienen en cuenta los cinco factores?

El ejemplo que figura a continuación muestra un mapa de una formación de GEM que desglosa un taller según las cinco etapas. Este proceso de diseño sirve para realizar una planificación más amplia, para asegurarse de que se cumplen todos los objetivos y se logran todos los resultados, además de considerar las condiciones de formación, como los y las participantes y el contexto del taller.

1. ¿Por qué? – ¿Por qué se realiza el taller? (Objetivos generales)

- Fomentar el uso de una perspectiva de género y brindar un marco de análisis de género, además de herramientas y enfoques a los socios del proyecto PAN, para que puedan identificar problemáticas de género y TIC en sus respectivos proyectos e integrarlas a sus planes de evaluación.
- Ofrecer oportunidades para el intercambio de conocimientos, el debate y tutoría para que los socios del proyecto PAN puedan finalizar sus planes de evaluación por país en base a las cuestiones de género y TIC que identifiquen según el marco del Mapeo de resultados de género (OMg).
- Desarrollar el plan de adaptación de GEM en colaboración con el equipo del proyecto de adaptación local PAN, los países aliados y el equipo del proyecto GEM II.

2. ¿Quién? – ¿Quiénes son los y las participantes?

Los y las participantes son socios y socias del proyecto PAN Asia Network, comprometidos/as en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de sus actividades de localización. Todos y todas las participantes tendrán por lo menos algún componente de capacitación en



sus iniciativas, o estarán a cargo del componente de formación en sus respectivos países. Algunos/as pueden haber participado en los componentes de contenido (desarrollo de materiales de capacitación) y formación, que son dos de los tres componentes (técnica, contenido y capacitación) de investigación del proyecto PAN de adaptación local. Todos/as tienen diferentes perspectivas y análisis de la cuestión de género, y los contextos locales de desigualdad de género tienden a diferir mucho entre los y las participantes de Asia meridional y el sudeste asiático.

3. **¿Qué?** – ¿Cuáles son los resultados del taller y qué contenidos se cubrirán?

- Comprensión compartida de que una evaluación de género puede incorporar mejor los esfuerzos y soluciones para los problemas de género y TIC en relación al “aprendizaje” y el “cambio”.
- Mayor comprensión de los problemas de género y TIC en general y qué problemas específicos pueden surgir en las iniciativas de adaptación local.
- Mayor comprensión del análisis de género
- Capacidad para entender las causas por las cuales surgen problemas de género y TIC, cómo se aplican sus estrategias actuales y la gravedad de los problemas de género y los puntos relativos al empoderamiento de las mujeres que se apunta a resolver.

4. **¿Cómo?** – ¿Cómo lograrás los resultados establecidos?

- Presentaciones y discusiones en plenario
- Presentaciones y discusiones del equipo organizacional
- Trabajo y discusión en grupos
- Trabajo individual
- Guía/tutoría personalizada

5. **¿Cómo te darás cuenta?** – Evaluación de la capacitación y el aprendizaje.

- Comentarios/reacciones diarias
- Formulario de evaluación al final de un taller.

2.5 Plan y actividades de las sesiones

La sección 2.4 exploraba diversas formas de diseñar una situación de capacitación que pueden ocupar una o más sesiones. El cuadro de diseño educativo te permite organizar un programa de formación, pero se necesitan más detalles para cada sesión. Es entonces que necesitas un “plan de sesión” o “agenda de taller”. Lo que sigue se refiere a la manera de desarrollar y usar los planes de las sesiones –documentos que usarás durante el taller.

2.5.1 Alinear el “qué” y el “cómo”

La estructura básica del plan de una sesión se puede usar para cualquier tipo de taller. La principal diferencia estará en las actividades que utilices para lograr los resultados en cada uno. Es importante asegurar que haya vínculos claros y explícitos entre el de **qué** trata la sesión y el **cómo** interactúan los y las participantes con el tema. Un plan te puede servir para desarrollar esos vínculos y ayudarte a planificar el taller de una manera sistemática. Este plan se crea a partir de las cinco etapas del diseño educativo que presentamos



anteriormente, y que analizaba el taller desde una perspectiva más amplia. Aquí puedes desarrollar un plan de sesión minuto a minuto.

Una manera de usar la planificación de las sesiones es desarrollar un plan para cada sesión y tenerlo contigo mientras das el taller, para recordar lo que planeabas hacer y para ayudarte a distribuir los tiempos. Además, será un espacio para realizar notas sobre la sesión. Puedes registrar lo que funcionó, lo que no, y también tomar nota de áreas en las que tendrás que realizar un seguimiento la próxima vez. Este documento puede volverse importante para cuando quieras revisar lo que diste, incluso de una semana a la siguiente. Lo mejor es que guardes todos los planes de sesiones en un solo lugar o cuaderno. Por último, un plan de sesión te dará confianza y seguridad.

Si realizas una sesión de 30 minutos, utiliza el cuadro que aparece a continuación para destacar lo que te propones hacer utilizando bloques de 10 minutos. Esto se aplica también a un taller de cuatro horas o a un taller de todo un día. De esta manera desarmas una sesión en fragmentos más manejables.

El plan de una sesión debe incluir lo siguiente:

- ¿Qué puntos claves se analizan en esta sesión?
- ¿Cómo harán la exploración los y las participantes?
- ¿Qué harás para ayudar a los y las participantes a aprender sobre dichos puntos claves?

En el plan de tu sesión, también puedes incluir:

- Solución de problemas
- Preguntas que quieres hacerles a los y las participantes para guiar su reflexión sobre los conceptos y/o las actividades
- Los principales puntos a resolver
- Seguimiento de preguntas que plantearon los y las participantes en sesiones anteriores
- Ejemplos que ayuden a demostrar conceptos complejos.

Es buena idea tratar de estructurar tu sesión según el tiempo del que dispones. El cuadro que sigue es un ejemplo de cómo hacerlo. También puede volverse tu hoja de registro para la sesión, que te ayude a mantenerte alerta a lo que esté sucediendo. A continuación se presentan ejemplos de estructuras generales (tendrás que agregar detalles) sobre cómo estructurar una sesión de 30 minutos y otra de medio día.

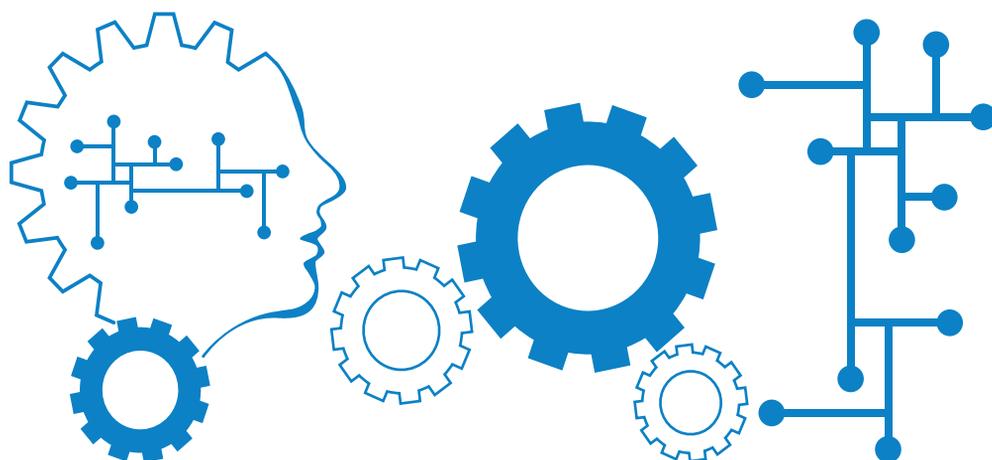
2.5.2 Plantilla de planificación de una sesión

Sesión:	Fecha:	Lugar:
Principales resultados esperados (¿Qué habrán aprendido y qué podrán hacer los y las participantes al término de esta sesión?)		
Tiempo asignado (¿Cuánto tiempo crees que durará cada parte o actividad de la sesión?)	¿QUÉ? Contenido/Puntos Principales (Haz una lista de los conceptos y los puntos principales que se analizarán durante la sesión)	¿CÓMO? Actividad/Preguntas (Indica las actividades, preguntas y estrategias que utilizarás durante la sesión)
Tareas/preguntas/observaciones de seguimiento (Toma nota sobre la sesión y cualquier pregunta de seguimiento que surja durante la sesión)		



A continuación, presentamos un ejemplo de plan para una sesión de taller de 30 minutos.

Sesión: Introducción a GEM Fecha: 3 de julio de 2009 Lugar: Salón 1		
Principales resultados esperados Los y las participantes tendrán una comprensión básica del marco en que se inscribe GEM.		
Tiempo asignado	¿QUÉ? Contenido/Puntos principales	¿CÓMO? Actividad/Preguntas
5 min	Introducción	Se presenta el facilitador o facilitadora Se presentan los y las participantes
5 min	¿De qué te parece que se trata GEM?	Se le pide a los y las participantes que conversen en pares sobre lo que creen que es GEM
10 min	Marco de GEM	El facilitador o facilitadora habla sobre el marco de GEM usando un diagrama conceptual
10 min	Conclusión	Discusión: ¿Cómo puedes aplicar GEM a tu trabajo?
Tareas/preguntas/observaciones de seguimiento		





A continuación, presentamos un ejemplo de plan para una sesión de media jornada.

Sesión: t Introducción a GEM			Fecha: 8 de julio de 2009	Lugar: Salón 1
Principales resultados esperados Los y las participantes tendrán una comprensión básica del marco de GEM y analizarán cómo usar GEM en sus organizaciones .				
Tiempo asignado	¿QUÉ? Contenido/Puntos principales	¿CÓMO? Actividad/Preguntas		
15 min	Introducción	Se presenta el facilitador o facilitadora Se presentan los y las participantes		
40 min	Marco de GEM	Conversación en pares: ¿De qué crees que se trata GEM? El facilitador o facilitadora habla sobre el marco de GEM utilizando un diagrama conceptual ¿Qué parecidos hubo con el diálogo entre los y las participantes?		
30 min	Organizaciones de los y las participantes	Los y las participantes presentan brevemente lo que hacen sus organizaciones y cómo les parece que se puede usar GEM		
20 min	PAUSA	Pausa para café o té		
30 min	GEM – la metodología	El facilitador o facilitadora habla sobre la herramienta GEM y cómo se puede usar		
30 min	Aplicación de GEM	Diálogo: ¿Cómo se puede aplicar GEM a tu trabajo?		
30 min		Presentar resultados de la discusión y tratarlos con todo el grupo		
Tareas/preguntas/observaciones de seguimiento				



2.6 Devolución y reflexiones

La quinta etapa del proceso de diseño educativo consiste en obtener una devolución y reflexiones. **¿Cómo te darás cuenta?** es una excelente manera de sintetizar lo que significa “devolución”.

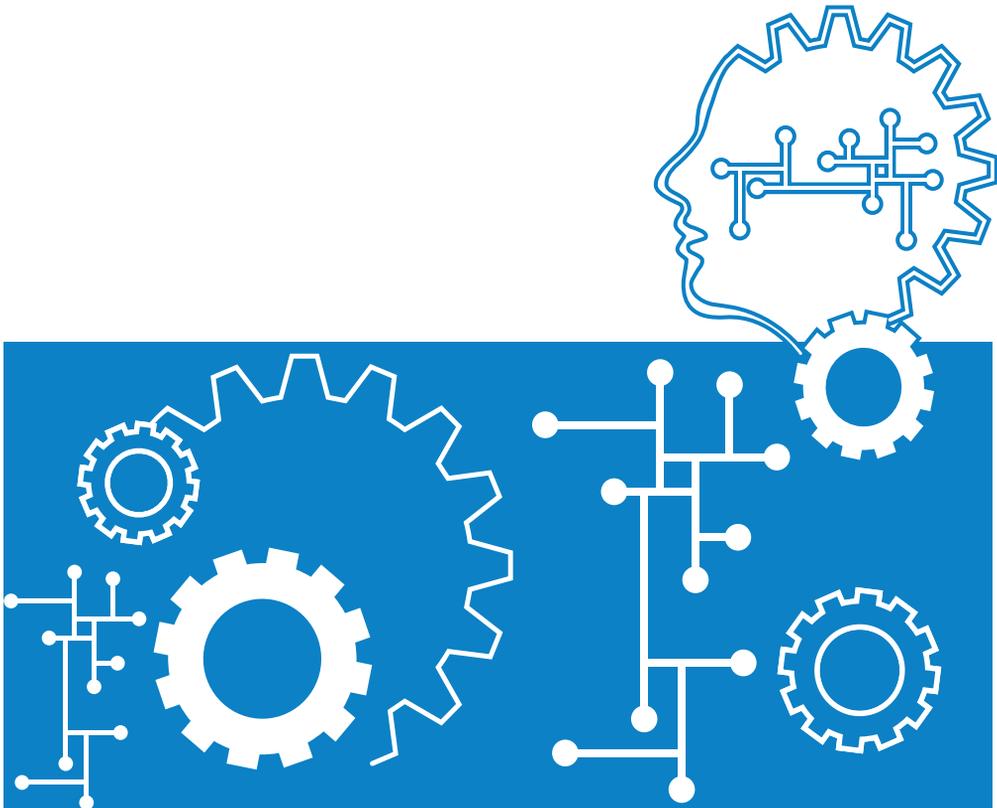
Tienes que preguntarte si los y las participantes aprendieron lo que tú esperabas, si el diseño del taller fue el adecuado para el grupo, si el taller respondió a las necesidades de los interesados/as y si las actividades fueron adecuadas.

A partir de estas pocas preguntas, queda claro que existen diversos tipos de devolución que se requieren por diferentes razones y para

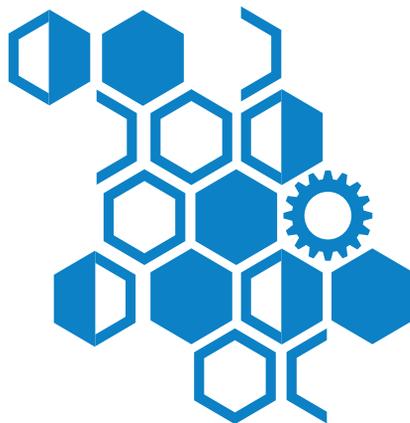
distintos públicos. Esto implica plantear más preguntas, como: ¿cuándo corresponde pedir comentarios y devolución? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? ¿Cómo se utilizará esa información? ¿Quién debe saberlo?

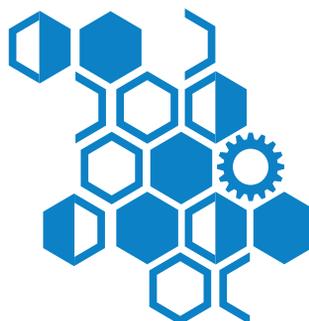
Una manera de que esto tenga sentido es considerarlo un diseño educativo y aplicar las etapas ya presentadas:

- **¿Por qué** pides una devolución? ¿Qué harás con ella? ¿Cómo la vas a utilizar?
- **¿De quiénes** recoges información y para quién es esa información?
- **¿Qué** es exactamente lo que quieres descubrir?
- **¿Cómo** darte cuenta de ello de la mejor manera?
- **¿Cómo te darás cuenta** de si tu abordaje es efectivo?



SECCIÓN 3: ESTRATEGIAS EFICACES DE TALLERES DE GEM





SECCIÓN 3: ESTRATEGIAS EFICACES DE TALLERES DE GEM

3.1 ¿Qué ha funcionado hasta ahora en los talleres de GEM?

Esta sección te ofrece la oportunidad de ver materiales, estrategias y enfoques de capacitación utilizados por los facilitadores y facilitadoras de GEM en talleres anteriores. Estúdialos y memoriza la información que se presenta en las secciones 1 y 2 para crear y desarrollar aún más el diseño de tu taller, así como las estrategias de realización del mismo.

3.2 Diseño del taller

Un diseño estándar de taller de GEM se centra en los siete pasos de la metodología GEM. Esos pasos, que se organizan además en las tres fases de la metodología, son los siguientes:⁴

Etapa 1: Integrar el análisis de género

- Paso 1: Definir “uso previsto” y “usuarios y usuarias previstos/as”
- Paso 2: Identificar cuestiones de género y TIC

- Paso 3: Finalizar las preguntas de evaluación
- Paso 4: Establecer indicadores de género y TIC

Etapa 2: Recolectar información mediante el uso de indicadores de género y TIC

- Paso 5: Seleccionar métodos y herramientas de recolección de datos
- Paso 6: Analizar datos desde una perspectiva de género

Etapa 3: Poner los resultados de la evaluación al servicio

- Paso 7: Incorporar el aprendizaje al trabajo

Los pasos de la metodología tienden a determinar el desarrollo de la sesión y la estructura general del taller. Un taller de GEM puede durar de tres a cinco días como máximo, según el grado de experiencia y conocimiento en el área de las tecnologías de la información y la comunicación, así como las capacidades de análisis de género de los y las participantes. Si ese grado de experiencia y análisis es alto, puedes realizar el taller en dos días y medio.

⁴ Se pueden consultar estos pasos y etapas con más detalles en la página 68 del manual de GEM.



Gracias a la experiencia de más de 30 talleres de GEM realizados para diversos públicos y comunidades durante los últimos años, el PARM de APC aprendió a adaptar el diseño del taller de GEM para responder a los objetivos y el contexto específicos de cada taller. La mejor manera de formar a las personas en el uso de GEM es desarrollar una agenda de taller que combine actividades interactivas, trabajo en grupos y sesiones de debate y presentaciones plenarias.

Durante la segunda etapa del proyecto GEM, el PARM de APC desarrolló un diseño de taller que tiene en cuenta dos áreas nuevas, además del aprendizaje de la metodología GEM:

- Conocimiento sobre cómo realizar un

análisis de género organizacional, para que los y las participantes puedan identificar obstáculos potenciales y existentes para resolver problemas de género y TIC dentro de su proyecto o su equipo.

- Comunicación de resultados de evaluación.

3.2.1 Ejemplo de diseño de un taller de GEM estándar

Lo que sigue es un ejemplo de diseño de taller de GEM estándar de cinco días, utilizado durante la segunda parte del proyecto GEM, de marzo de 2007 a febrero de 2010. Este diseño se toma de un taller para telecentros y proyectos rurales de TIC para el desarrollo realizado en marzo de 2008, pero es de aplicación general, con ajustes mínimos, a cualquier otro taller de GEM.

TALLER DE ADAPTACIÓN TEMÁTICA DE GEM PARA PROYECTOS RURALES DE TIC PARA EL DESARROLLO Y TELECENTROS

Agenda del taller

Día 1 (10 de marzo de 2008)

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
8:30 – 9:00	Bienvenida: Breve introducción al taller y las actividades y logística de la semana	Es importante establecer los parámetros del taller, lo que facilitadores y facilitadoras se proponen hacer y lograr, y ofrecer un breve contexto sobre el motivo por el cual se realiza el taller. Si se realizó un TNA, parte de la información presentada durante la sesión ya se habrá compartido con los y las participantes antes de su llegada. Igual, una buena práctica consiste en revisar esos parámetros ya que los y las participantes suelen olvidar sus respuestas al TNA. Además, pueden haber desarrollado nuevas expectativas que entran, o no, dentro de dichos parámetros.
9:00 – 9:15	Presentación de los y las participantes	Nunca supongas que los y las participantes se conocen entre sí, ni siquiera cuando vienen de la misma organización o proyecto. La idea de esta sesión es crear vínculos lo más rápido posible entre los y las participantes (facilitador/a incluido/a). Para ello, trata de que esta sesión sea interesante, priorizando el hecho de que cada uno/a se acuerde bien



		de los y las demás. La presentación clásica por nombre, país, organización y proyecto suele no funcionar muy bien en la creación de vínculos porque es difícil recordar esas cosas durante las primeras sesiones, a menos que las personas tomen notas.
9:15 – 10:00	Galería de exposiciones: Sesión de pósters sobre proyectos para la adaptación de GEM	<p>La galería de exposiciones es una buena manera de conocer las organizaciones y proyectos de los y las participantes. Hace que se muevan un poco, se mezclen y que tomen la iniciativa de preguntar por su cuenta.</p> <p>La galería de exposiciones también ayuda a evitar sesiones largas y aburridas de información. En una sesión así, los resultados de un diálogo en grupos o en pares (resultados basados en actividades de GEM) se colocan en un papelógrafo y el mismo se cuelga de la pared. Al darle tiempo a los y las participantes para ver el trabajo de cada uno/a y hacerse preguntas, se les da la posibilidad de determinar para qué sirvieron las conversaciones con sus pares. Suele ser bueno establecer reglas para el intercambio, de modo que el grupo sepa lo que debe compartir.</p>
10:00 – 10:30	Pausa para café	
10:30 – 11:00	Revisión o chequeo de expectativas	Una buena práctica consiste en incluir una revisión o chequeo de expectativas en todos los talleres hacia el principio del primer día. Eso ayuda a establecer los parámetros del taller y sirve para que los y las participantes sepan qué les pueden brindar los facilitadores y facilitadoras de GEM durante la duración limitada del taller y qué expectativas no podrán cumplirse o cómo cumplirlas fuera de lo que dure la capacitación.
11:00 – 11:30	Aprendizaje para el cambio	Uno de los componentes esenciales de todos los talleres de GEM es la enseñanza de los principios de la metodología. Recuerda: como metodología de evaluación centrada en el uso, GEM se basa en esos principios. También es más fácil para los y las participantes relacionarse con estos principios más amplios antes de empezar a interrogar sus valores y perspectivas de género.



11:30 – 12:00	Actividad de género y TIC	Esta es una sesión clave si los y las participantes son nuevos/as en cuestiones de género y TIC, porque alienta a pensar en su contexto y las comunidades con las que trabajan, además de ver la carga de género que tienen las TIC. Así, se les ayuda a aprender sobre un tema tan específico como el género y las TIC, pero a partir de conocimiento y experiencias previas.
12:00 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 14:00	Conceptos básicos de género	Partiendo de lo que se pudo observar en relación a las cuestiones de género y TIC (en la sesión previa), esta sesión obliga a los y las participantes a procesar su comprensión de los conceptos básicos de género, anclados de nuevo en sus contextos y realidades propias, pero en base a los diálogos anteriores. Se hace hincapié en los “puntos de entendimiento”, más que en alcanzar un acuerdo general sobre la definición de cada concepto. Esto suele fomentar el diálogo sobre el verdadero significado de lo que se dice, especialmente cuando difieren los contextos, culturas y lenguas de los y las participantes.
14:00 – 14:30	Repaso de GEM: Etapas y pasos	Una simple revisión de GEM que explica los pasos de la metodología y cómo interactúa cada uno de esos pasos con los demás en la práctica
14:30 – 15:30	Tipos de evaluación	Cuando se probó el diseño de este taller por primera vez, los facilitadores y facilitadoras de GEM se dieron cuenta de que no era necesario incluir una sesión sobre “Tipos de evaluación” el Día 1. Se trata en realidad de un conocimiento adicional que solo debe agregarse a la agenda del taller el último día, si hay tiempo. Esta conclusión fue apoyada por las devoluciones de los y las participantes en los comentarios que pusieron en el formulario de evaluación del taller.
15:30 – 15:45	Pausa para café	



15:45 – 17:00	<p>Etapa 1 de GEM: Integrar el análisis de género</p> <p>Etapa 1 de GEM - Paso 1:</p>	<p>En este diseño de taller de GEM estándar de cinco días, el primer paso de GEM se presenta recién hacia el final del Día 1 (solo si hay tiempo). El hecho de ampliar la comprensión de los y las participantes y asegurar que haya un entendimiento común de los principios y conceptos básicos establece los cimientos del aprendizaje de cómo aplicar GEM.</p> <p>La introducción del paso 1 establece cómo trabajarán los y las participantes del paso 2 al 7. En general, aprenderán mejor a aplicar la metodología si pueden aplicar GEM a proyectos o áreas específicas de trabajo. La mejor manera de mostrar los diferentes pasos de la metodología es agrupar a los y las participantes por proyectos o por áreas de trabajo. Aquí, sólo hay dos reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante debe quedarse con el mismo grupo durante el resto del taller • Cada participante debe estar en un grupo en el que tenga mucho interés. Si ninguno de los grupos le resulta interesante o valioso, se le debe alentar a armar su propio grupo (quizá con facilitadores o facilitadoras como integrantes). <p>Cuando el tiempo es limitado, puede resultar conveniente que facilitadores y facilitadoras empiecen con una lista de áreas posibles para que los y las participantes elijan y trabajen en ellas, pero dicha lista se elabora, de todas formas, en base al perfil de los y las participantes.</p>
17:00 – 17:30	Destacados del día: Breve ejercicio en sesión plenaria	Este es un breve ejercicio de evaluación diaria que ayuda a que facilitadores y facilitadoras ajusten el funcionamiento o la realización de sesiones siguientes.

Si miras con atención la agenda del Día 1, verás que las sesiones están estructuradas para empezar con “conocerte a ti, participante” y “conocerse entre ustedes”, para luego buscar que los y las participantes tengan un entendimiento compartido de algunos principios básicos de evaluación y conceptos de género antes de presentar el primer paso de GEM.

**Día 2 (11 de marzo de 2008)**

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
8:30 – 8:45	Recapitulación del Día 1	Se revisa lo ocurrido el día anterior. Esto siempre ayuda. En lo posible deberían hacerlo entre los y las participantes, ya que les sirve para reforzar lo aprendido el día anterior.
8:45 – 10:15	Etapa 1 de GEM -Paso 2: Identificar cuestiones de género y TIC	Esta sesión se basa en las dos sesiones previas del Día 1 e ingresa en el marco más teórico de la identificación de “la gravedad de los problemas de género”. En general se usa en esta sesión la herramienta de análisis conocida como árbol de problemas (descrita en esta guía en las secciones 3 y 4).
10:15 – 10:30	Pausa para café	
10:30- 12:00	Etapa 1 de GEM -Paso 3: Terminar las preguntas de evaluación	Esta es una de las sesiones más difíciles ya que los y las participantes suelen hallar dificultades para integrar la perspectiva de género en sus preguntas de evaluación. Es importante poder definir buenas preguntas de evaluación, porque serán los cimientos del próximo paso. Los y las participantes tienden a formular preguntas cerradas, que sólo se pueden responder “sí” o “no”, mientras que las preguntas de evaluación correctas son las abiertas.
12:00 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 14:30	Entender y combinar los tres primeros pasos	Muchas veces al aplicar GEM, los y las practicantes se encuentran con la necesidad de reelaborar los tres primeros pasos a medida que avanzan en la metodología. O de revisar los pasos 3 y 2 cuando se encuentran en el 4. Lo esencial es subrayar durante todo el taller que GEM, en la práctica, no es un proceso lineal y que los y las practicantes deben revisar sus planes de evaluación cuando surgen problemas.
14:30 – 15:45	Etapa 1 de GEM - Paso 4: Indicadores de género y TIC	En general, esta sesión fomenta el debate sobre los méritos de los indicadores cuantitativos en relación a los cualitativos. GEM otorga mucho peso a los indicadores cualitativos porque son más ilustrativos



		para poner al descubierto casos de desigualdad e inquietudes relativas al género, contribuyendo con mayor naturalidad a entender esos puntos. Ello no significa que los indicadores cuantitativos no sean importantes para realizar una evaluación y medir el cambio. El manual de GEM ofrece una cantidad de pistas para identificar indicadores sensibles al género y describe las diferencias entre indicadores cualitativos y cuantitativos (ver manual de GEM, páginas 88 a 106)
15:45 – 16:00	Pausa para café	
16:00 – 17:00	Etapa 1 de GEM -Paso 4: Indicadores de género y TIC (continuación)	
17:00 – 17:30	Destacados del día	Este es un breve ejercicio de evaluación diaria que ayuda a facilitadores y facilitadoras a ajustar el funcionamiento o la realización de las sesiones siguientes.

La agenda del Día 2 se detiene en los detalles de los pasos de GEM y está diseñada en torno del trabajo o las áreas temáticas de los y las participantes así como, en lo posible, en los proyectos que les gustaría evaluar.

Día 3 (12 de marzo de 2008)

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
8:30 – 10:15	<p>Etapa 2 de GEM: Reunir información utilizando indicadores de género y TIC</p> <p>Etapa 2 de GEM -Paso 5: Selección de métodos y herramientas de recolección de datos</p>	<p>Para esta sesión, siempre es bueno saber qué es lo que ya conocen los y las participantes, a fin de usarlo en relación a los métodos y herramientas de recolección de datos, y luego fomentar un diálogo sobre cuáles podrían ser los más sensibles a las cuestiones de género al aplicarlos sobre el terreno. Los y las participantes pueden hacer preguntas sobre cómo diseñar ciertas herramientas o implementar algunos de esos métodos de recolección de datos. No se espera que el facilitador o facilitadora de GEM conozca todas estas herramientas y métodos, sino que comparta lo que conoce y luego les brinde a los y las participantes fuentes de consulta sobre otros conocimientos y recursos. Sé conciente del</p>



		tiempo que tienes para responder a estas preguntas.
10:15 – 10:30	Pausa para café	
10:30 – 12:00	Etapa 2 de GEM -Paso 6: Análisis de datos desde una perspectiva de género	Para esta sesión, el desafío consiste en presentar ejemplos y datos relevantes que muestren a los y las participantes cómo se hizo exactamente el análisis. Puede ser muy útil citar estudios de casos y experiencias pasadas de otros/as practicantes de GEM. Los y las participantes también pueden empezar a intercambiar sus propios resultados de evaluación y su interpretación de los datos obtenidos.
12:00 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 15:30	Etapa 3 de GEM: Poner en funcionamiento los resultados de la evaluación Etapa 3 de GEM -Paso 7: Incorporar lo aprendido al trabajo Trabajo en grupos	Esta sesión refuerza la importancia de utilizar los resultados de las evaluaciones, elemento central de GEM como metodología de evaluación enfocada en el uso. Los facilitadores y facilitadoras de GEM deben ayudar a los y las participantes a recordar el uso que pensaban darle a sus evaluaciones y sus experiencias pasadas con otras evaluaciones. Aquí puede ser muy útil citar nuevamente estudios de caso y experiencias de otros/as practicantes de GEM. A menudo, la implementación del paso 7 tiene consecuencias para el cambio organizacional en relación a las políticas y prácticas internas.
15:30 – 15:45	Pausa para café	
15:45 – 17:30	Discusión sobre el Plan de comunicación en sesión plenaria Volver al “Aprendizaje para el cambio” (Día 1, 11:00 – 11:30)	Esta es una sesión importante, ya que la mayoría de los y las participantes no suelen pensar lo suficiente en cómo comunicar los resultados de su evaluación y en cómo puede ayudar esta comunicación para que se utilicen esos resultados.
17:30	Destacados del día	Este es un breve ejercicio de evaluación diaria que ayuda a facilitadores y facilitadoras a ajustar el desarrollo o la realización de las sesiones siguientes.

El día 3 es una continuación del trabajo en los pasos específicos de la metodología.


Día 4 (13 de marzo de 2008)

Horarios	Sesiones y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
8:30 – 10:15	Sesión de tutoría de GEM	Esta es una sesión muy importante porque ofrece la oportunidad a los y las participantes de tener un intercambio más profundo sobre sus planes de evaluación o los pasos específicos de la metodología con los que pueden tener dificultades, y hacerlo sin temor a pasar vergüenza. La atención especial prestada por facilitadores y facilitadoras de GEM a las necesidades de aprendizaje de esta manera fomenta un mayor entendimiento de GEM entre los y las participantes.
10:15 - 10:30	Pausa para café	
10:30 – 12:00	Revisión de expectativas	La revisión de las expectativas les dice a los y las participantes que no olvidaste lo que traían al llegar y que como facilitador o facilitadora de GEM te interesa saber si sus expectativas fueron colmadas o no. Si no se cumplieron, es buen momento para conversar sobre alguna otra manera de cubrirlas fuera de la duración del taller. Se trata de un espacio para ofrecer más información sin cambiar el diseño básico del taller y lo que se pretende enseñar.
12:00	Tiempo libre y viaje	Todos los y las participantes aprovechan el tiempo que tienen para pasar juntos, establecer más y mejores vínculos o simplemente cultivar amistad. Al incluir una sesión de tiempo libre dentro del taller, das una oportunidad más a los y las participantes de conversar sobre lo aprendido. Esta pausa se puede incluir en el medio del taller o al final del segundo y último día.

La tutoría puede ser muy valiosa para los y las participantes del taller, lo que queda confirmado por las experiencias de los facilitadores y facilitadoras de GEM durante la segunda etapa del proyecto. Se recomienda incluir días o sesiones de tutoría en el diseño del taller, porque ofrece a los facilitadores y facilitadoras de GEM la oportunidad de brindar apoyo a las necesidades específicas de los y las participantes. Las sesiones de tutoría suelen funcionar mejor cuando hay más de un facilitador o facilitadora.

**Día 5 (14 de marzo de 2008)**

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
8:30 – 10:15	Nuevos pasos: GEM para telecentros y proyectos rurales de TIC para el desarrollo – Investigación de adaptación	Esta sesión se incluyó debido al propósito más amplio del taller, que fue responder a las necesidades y objetivos de investigación de la segunda etapa del proyecto de GEM.
10:15 – 10:30	Pausa para café	
10:30 – 12:00	Pasos siguientes: Adaptación temática – Estandarización de la investigación sobre métodos de recolección de datos	A continuación de la primera sesión del día, para responder a las necesidades de investigadores e investigadoras.
12:00 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 15:30	Análisis de género organizacional	Para ofrecer una oportunidad de diálogo entre los y las participantes sobre problemas organizacionales similares y poder darse cuenta más fácilmente de que la desigualdad de género puede convertirse en un problema sistémico.
15:30 – 15:45	Pausa para café	
15:45 – 16:30	Problemas más destacados, inquietudes, preguntas finales	
16:30 – 17:30	Evaluación del taller	Cuando están bien diseñadas, las evaluaciones del taller brindan información muy valiosa para mejorar el diseño y la realización de talleres futuros.
17:30	Certificados de participación en el taller	Según su profesión, algunos/as participantes requieren certificados de participación.

Si revisas la agenda del Día 5, verás que las sesiones se estructuraron al servicio de los objetivos y necesidades de este taller de GEM en particular. Por lo tanto, el diseño del Día 5 puede cambiar dependiendo del objetivo específico del taller que organices y de las necesidades de los y las participantes. De todos modos, las sesiones centradas en “Próximos pasos” y “Evaluación del taller” son importantes en cualquier taller, ya que brindan la oportunidad de hablar sobre actividades futuras y reunir feedback sobre el diseño y la realización del taller, para que puedas mejorar tu tarea como facilitador o facilitadora.



¿Qué funcionó bien con este diseño?

El diseño de un taller de GEM estándar utiliza un enfoque combinado. Este enfoque va de lo conocido (del contexto de los y las participantes, así como sus experiencias y conocimiento) a lo menos conocido, y de lo general (conceptos básicos de evaluación y género) a lo particular, es decir, conocimientos y habilidades más específicas (los pasos de GEM). Al usar este enfoque dual combinado, construyes el conocimiento de los y las participantes empezando con su conocimiento general y el que hayan obtenido a partir de su trabajo y sus experiencias, hasta un conocimiento más específico sobre GEM y su marco. Estos principios generales se aplican al diseño de todos los talleres de GEM.

¿Cómo se puede mejorar este enfoque de diseño?

Saber quiénes son los y las participantes y conocer sus necesidades y deseos de aprendizaje puede ayudarte a mejorar el

diseño del taller y a estructurar mejor las sesiones. Es importante ser conciente todo el tiempo de los conocimientos que puedan resultar demasiado amplios o innecesarios para los y las participantes. Es clave que cada sesión tenga una relevancia inmediata para las necesidades de los y las participantes. Tienes que conocer el material con el que cuentas y también a tus participantes. Es imposible hacer un buen diseño de taller sin tener ese conocimiento y sin saber cómo lograr los objetivos propuestos (realización de las sesiones y las actividades).

3.2.2 ¿Cómo adaptar un diseño estándar de taller GEM?

Lo que sigue es un ejemplo de integración de activismo político al diseño de un taller de GEM. Para entender mejor las diferencias entre este diseño de taller y uno estándar, sigue refiriéndote al diseño estándar de un taller de GEM tal como se describe en 3.2.1.

Día 1 (31 de marzo de 2009)

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
9:00 – 9:30	Bienvenida: Breve presentación del taller, las actividades y la logística de la semana	Similar al diseño de un taller de GEM estándar.
9:30 – 10:00	Presentación de los y las participantes	Similar al diseño de un taller de GEM estándar.
10:00 – 10:15	Chequeo de expectativas	Similar al diseño de un taller de GEM estándar.
10:15 – 11:00	Perfil de la iniciativa de incidencia política, Parte I:	En este caso el uso de la galería de exposición destaca la iniciativa de incidencia, más que los proyectos de los y las participantes. Las iniciativas de incidencia tienden a



	<p>Sesión de posters sobre iniciativas de incidencia política para adaptación de GEM</p>	<p>estar diseñadas de manera diferente de los proyectos porque consideran las metas a largo plazo de la organización o el proyecto, así como las oportunidades inmediatas y los puntos de ingreso accesibles para el activismo. Para ayudar a estructurar las presentaciones de los y las participantes, se utilizó una adaptación de la actividad de la teoría del cambio (ver 3.4.2).</p> <p>La actividad sobre teoría del cambio supone normalmente que el problema ya ha sido correctamente identificado, por lo que se les pide a los y las participantes que se concentren en la actividad de incidencia que deben realizar. Cómo se vio, no fue así. Por lo tanto, el ejercicio del árbol de problemas (ver 3.4.1), que a menudo se usa en la introducción del paso 2 de GEM, debería haberse realizado antes de esta actividad sobre teoría del cambio o, por lo menos, las dos actividades se podrían haber integrado mejor. En especial, habría sido mejor que la presentación de la herramienta árbol de problema se presentara antes de desarrollar todo el perfil de incidencia política – es decir, resolver “CUÁL es el problema”, en lugar de hacer que los y las participantes trabajen sobre el perfil de incidencia y luego pedirles que vuelvan a su análisis del problema.</p>
11:00 – 11:30	<p>Pausa para café</p>	
11:30 – 12:30	<p>Perfil de la iniciativa de incidencia política Parte II: Ejercicio de perfil de la iniciativa</p>	<p>La actividad adaptada de teoría del cambio se dividió en tres partes diferentes para su presentación en el taller porque exige una gran cantidad de información por parte de los y las participantes y cada etapa requiere mucha reflexión antes de que los y las participantes puedan dar el paso siguiente. Dividir una larga actividad para realizarla en etapas ofrece más oportunidades y más tiempo a los y las participantes para procesar sus ideas y los puntos de discusión que surgen con sus pares.</p>
12:30 – 13:00	<p>Perfil de iniciativa de activismo político Parte III: Sesión de posters sobre iniciativas de incidencia política para la adaptación de GEM</p>	<p>Esta es la parte final de la actividad sobre la teoría de cambio adaptada. Puedes ver una descripción completa de esta actividad en la sección 3.4.2.</p>



13:00 – 14:30	Almuerzo	
14:30 – 15:00	Aprendizaje para el cambio	Similar al diseño de un taller de GEM estándar.
15:00 – 15:30	Ejercicio de terminología/ declaraciones/indicadores de género para políticas de TIC	En lugar de analizar los íconos o símbolos de herramientas y aplicaciones, esta sesión se centra en las palabras o temas que habitualmente se asocian a la política.
15:30 – 16:00	Conceptos básicos de género	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
16:00 – 16:30	Pausa para café	
16:30 – 17:15	Conceptos básicos de políticas	Similar a la sesión sobre conceptos básicos de género. Es importante llevar a los y las participantes a un entendimiento común de los conceptos básicos de políticas, especialmente porque este taller está diseñado para quienes se dedican –o quieren dedicarse- al activismo en políticas de TIC.
17:15 – 17:30	Destacados del día: Breve ejercicio en sesión plenaria	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.

El diseño de taller de GEM adaptado no difiere en su uso del enfoque combinado –es decir, empezar con lo que resulta familiar (en base al contexto, las experiencias y el conocimiento de los y las participantes) e ir progresando hacia lo que no conocen. También va desde el conocimiento más amplio o general (en este caso, primero activismo, luego evaluación y, por último, conceptos básicos de género y políticas), hasta el conocimiento y las capacidades más específicas (los pasos de GEM).

Día 2 (1° de abril de 2009)

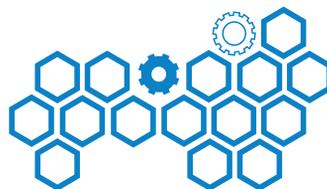
Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
9:00 – 9:15	Recapitulación	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
9:15 – 9:45	Recorrido por GEM	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
9:45 – 10:15	Enfoques de evaluación para iniciativas de incidencia política	La integración de un recurso adicional, como la evaluación de iniciativas de incidencia política incluye consideraciones y desafíos específicos, por ejemplo, cómo medir el cambio en tales iniciativas cuando tarda mucho en efectuarse.



10:15 – 10:45	Etapa 1 de GEM: Integración del análisis de género Etapa 1 de GEM-Paso 1: Definición de uso previsto y usuarios y usuarias previstos/as, análisis de los grupos de interés	Integración de una herramienta de análisis de los grupos de interés, porque este taller ubica el desarrollo del plan de evaluación dentro del contexto y los parámetros de la iniciativa de incidencia política.
10:45 – 11:15	Pausa para café	
11:15 – 12:15	Etapa 1 de GEM-Paso 1: Definición de uso previsto y usuarios y usuarias previstos/as, análisis de los grupos de interés	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
12:15 – 13:00	Etapa 1 de GEM-Paso 2: Identificación de problemáticas de género y TIC	Similar a un diseño de taller de GEM estándar. En retrospectiva, tienen que haber sido introducidas antes (ver lecciones aprendidas para el Día 1). Se usó el árbol de problema como herramienta de análisis. (ver 3.4.1).
13:00 – 14:30	Almuerzo	
14:30- 15:45	Etapa 1 de GEM-Paso 3: Preguntas de evaluación finales	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
15:45 – 16:15	Pausa para café	
16:15 – 17:30	Etapa 1 de GEM-Paso 4: Indicadores de género y TIC	Similar a un diseño de taller de GEM estándar. La sesión sobre los indicadores requiere un refuerzo y una mayor vinculación con la sesión sobre preguntas de evaluación. Los y las participantes tienen que descomponer sus preguntas de evaluación en campos factibles para los indicadores. Eso demuestra que los talleres de GEM necesitarán contenido nuevo -no sólo ejemplos de indicadores sino ayudar a procesar más las preguntas de evaluación para descomponerlas en indicadores, para concentrar más el contenido en el proceso y el análisis.
17:30 – 17:45	Destacados del día	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.



Una mirada más minuciosa a la agenda del Día 2 mostrará que hay una integración conciente de los temas de evaluación de iniciativas de incidencia política con los temas de evaluación en su conjunto, y el uso de las herramientas de incidencia política como la matriz de análisis de los grupos de interés con el paso 1 de GEM.



Día 3 (2 de abril de 2009)

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
9:00 – 9:15	Recapitulación	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
9:15 – 10:15	Etapa 1 de GEM-Paso 4: Indicadores de género y TIC (continuación)	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
10:15 – 10:45	<p>Etapa 2 de GEM: Recolectar información utilizando indicadores de género y TIC</p> <p>Etapa 2 de GEM-Paso 5: Selección de métodos/herramientas de recolección de datos</p>	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
10:45 – 11:15	Pausa para café	
11:15 – 12:15	Etapa 2 de GEM-Paso 5: Selección de métodos/herramientas de recolección de datos (continuación)	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
12:15 – 13:00	Etapa 2 de GEM -Paso 5: Selección de métodos de recolección de datos: estrategia de recolección de datos	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
13:00 – 14:30	Almuerzo	
14:30 – 16:00	Etapa 2 de GEM-Paso 6: Análisis de datos desde una perspectiva de género	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
16:00 – 16:30	Pausa para café	



16.30 – 17:15	Etapa 3 de GEM: Poner en marcha evaluación de resultados Etapa 3 de GEM-Paso 7: Incorporación del aprendizaje al trabajo	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
17:15 – 17:30	Destacados del día	Similar a un diseño de taller de GEM estándar. design.

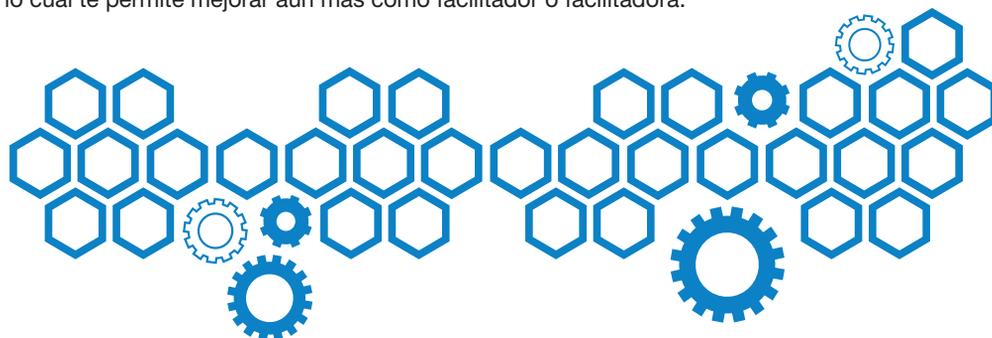
**Día 4 (3 de abril de 2009)**

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
9:00 – 9:30	Identificación de necesidades de tutoría	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
9:30 – 10:30	Sesión de tutoría de GEM	Similar a un diseño de taller de GEM estándar. La tutoría entre pares tuvo lugar antes de una presentación de planes de evaluación y de un repaso entre pares. En retrospectiva, esto puede haber desalentado intercambios de repaso entre pares, dado que los y las participantes pueden haber pensado que con una tutoría entre pares no había mucha necesidad de hacer preguntas. Es mejor no organizar sesiones o actividades que podrían anticipar intercambios de repaso entre pares hasta que estas sean probadas y promovidas, para favorecer el aprendizaje cruzado entre los y las participantes.
10:30 – 11:00	Pausa para café	
11:00 – 12:00	Revisión de expectativas	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
12:00	Tarde libre	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.


Día 5 (4 de abril de 2009)

Horario	Sesión y actividades	Conceptos de diseño y lecciones aprendidas
9:00 – 10:45	GEM para iniciativas de incidencia en políticas nacionales de TIC – Investigación de adaptación	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
10:45 – 11:15	Pausa para café	
11:15 – 13:00	Adaptación temática – Estandarizar métodos de recolección de datos de investigación	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
13:00 – 13:30	Almuerzo	
13:30 – 15:30	Capacidad de incidencia organizacional y análisis de género	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
15:30 – 15:45	Pausa para café	
15:45- 16:30	Temas destacados, preocupaciones, preguntas finales	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
16:30-17:30	Evaluación del taller	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.
17:30	Certificados de asistencia	Similar a un diseño de taller de GEM estándar.

Si revisas la agenda del Día 5, notarás que las sesiones se estructuraron de manera tal de satisfacer primero los objetivos y las necesidades de este taller específico de GEM. En adelante, el diseño del Día 5 puede cambiar según el objetivo específico del taller que organices y las necesidades de los y las participantes. De todos modos, las sesiones centradas en los siguientes pasos y la evaluación son importantes en cualquier taller, porque constituyen una oportunidad para hablar de actividades futuras y reunir la devolución sobre el diseño y presentación del taller, lo cual te permite mejorar aún más como facilitador o facilitadora.



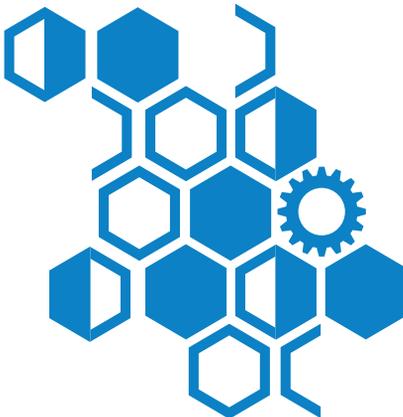


¿Qué funcionó bien con este enfoque de diseño?

Este fue el primer taller GEM que integró deliberadamente sesiones que debían responder a las necesidades de los y las participantes interesados/as en la incidencia en políticas nacionales de TIC desde una perspectiva de género. Lo que funcionó bien fue que para cada paso de presentación de GEM, facilitadores y facilitadoras presentaron ejemplos relacionados con la incidencia política y utilizaron herramientas asociadas a ésta.

¿Cómo se puede mejorar este enfoque de diseño?

El equipo de facilitación de GEM coordinó un análisis a fondo diario y una sesión principal de análisis a fondo hacia el final del taller. Como era la primera vez que habíamos integrado sesiones sobre activismo político en un diseño de taller de GEM, necesitábamos fortalecer la coherencia entre las sesiones. Los vínculos entre cada sesión no siempre eran evidentes y esto dependía en gran medida de cómo los facilitadores y facilitadoras podían vincular sus sesiones con la anterior, en especial si no la habían dado ellos/as. Un concepto importante para el proceso de diseño y planificación del taller fue que facilitadores y facilitadoras debían centrarse en el proceso y no en el contenido. El contenido es responsabilidad del facilitador o la facilitadora que conduce la sesión y tiene libertad de proponer una lluvia de ideas cada vez que lo necesita; por ejemplo, para saber cómo conectar las sesiones o para tener una devolución sobre un enfoque/presentación/propuesta.



3.3 Integrar, adaptar y crear actividades para las sesiones

La elección del tipo de actividades que utilizarás en tus talleres sólo puede realizarse una vez que tengas claros los objetivos y resultados (ver secciones 2.4 y 2.5) y una idea de quiénes serán los y las participantes. Puedes ver a continuación algunas actividades que fueron diseñadas y utilizadas en talleres anteriores. Están clasificadas en función de las distintas áreas de desafíos que los facilitadores y facilitadoras de GEM enfrentan al comunicar ciertos principios y conceptos clave.

Como facilitador o facilitadora de GEM, tienes que explotar proactivamente otros recursos sobre diseño y creación o adaptación de actividades. Podemos examinar unos cuantos. Por ejemplo, los facilitadores y facilitadoras de GEM, apoyados/as por el CIID, contaron con los siguientes recursos de entrenamiento y facilitación:

- Sam Kaner et al. *Facilitators Guide to Participatory Decision-Making* San Francisco: John Wiley and Sons Inc., 2007
- Robert Chambers *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities* London: Sage Publications, 2002
- Hallie Preskill and Darlene Rus-Eft *Building Evaluation Capacity: 72 Activities for Teaching and Training* London: Sage Publications, 2005
- Rolf P. Lynton and Udai Pareek *Training for Organisational Transformation, Part 1: For Policy Makers and Change Managers* London: Sage Publications, 2000
- Rolf P. Lynton and Udai Pareek *Training for Organizational Transformation: Part 2: Trainers, Consultants and Principals* London: Sage Publications, 2000
- Anne Hope and Sally Timmel *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers*, Vol. 4 Burton on Dunsmore (United Kingdom): Practical Action, 2002

A veces, la simple observación de cómo facilitan otras personas, los tipos de actividades que utilizan y su manera de responder a las preguntas difíciles y dirigir a los y las participantes en su taller puede ser un terreno de aprendizaje igualmente bueno para un facilitador o facilitadora de GEM.



3.3.1 Explicar mejor los conceptos

Ejemplo 1: Aprendizaje para el cambio

La actividad “Aprendizaje para el cambio” funcionó bien en el arranque del taller GenARDIS que tuvo lugar del 26 al 30 de setiembre de 2008 en Gore Island, Senegal. La fallecida Toni Kasim se lo contó a una de las facilitadoras de GEM.

Se trata de una actividad simple que puede ayudar a las personas a pensar en la evaluación tanto como a monitorear y planificar. La actividad lleva un tiempo que permite a los y las participantes procesar todo lo que sucede, qué les dicen sus pares o cómo se comportan y qué dicen ellos/as mismos/as y su propio comportamiento. Además de ser simple y fácil de implementar, esta actividad sirve para lograr que la gente preste atención a la comunicación (que sea capaz de escuchar las ideas de los demás, de estar abierto/a a esas ideas sin importar quién las haya dicho), para notar lo que se oye en el entorno, de parte de las autoridades y de parte de los y las demás durante la planificación, el monitoreo y la evaluación.

Necesitarás tres pelotitas, apenas más grandes que las de ping pong o tenis de mesa. Como facilitador o facilitadora de GEM, invitas a los y las participantes a que se ubiquen en círculo. Entonces lanzas tres pelotas, una a una, a una persona. La persona que recibió las tres pelotas de una tiene que tirar las tres pelotas de la misma manera a otra persona que todavía no las haya recibido. Cada persona del círculo tiene que recibir las tres pelotas antes de empezar a pasarlas a otro. Es decir que una vez finalizada una ronda de lanzamientos, cada uno/a tendrá que haber atrapado las tres pelotas y haberlas lanzado a otro u otra una vez.

Nadie atrapa las tres pelotas dos veces. Y todos/as tienen que repetir este ejercicio en orden, p.ej., Frank toma las pelotas y luego se las lanza a Erika de a una, Erika

se las lanza a Sylvie, Sylvie a Wildor, Wildor a Oumy, Oumy a Sarah, etc. El primer procedimiento de lanzamiento de pelotas está completo cuando la última persona recibe las tres pelotas. En esta actividad, las personas tienen que recordar en qué orden cada uno/a lanzó las pelotas, quién fue el/la siguiente en recibirlas, quién lanzó primero/a y quién fue último/a en recibirlas. La regla es que el lanzamiento y la recepción de las tres pelotas siempre deben seguir el mismo orden. Esto requiere que todos los y las participantes presten atención al pasaje de las pelotas y capten el orden/secuencia correcta. Luego de un número suficiente de rondas –tres veces es un buen número para tener mayor seguridad de que todos los y las participantes recuerden el orden– la instrucción final del facilitador o facilitadora de GEM es, “Ahora, quiero que todos ustedes tengan la seguridad de hacer pasar las pelotas por cada una de sus manos en el mismo orden en el menor tiempo posible.”

Si ves que los y las participantes siguen pasándose las pelotas, debes alentarlos/as a hacerlo más rápido, pero repitiendo la misma instrucción final y contabilizando el tiempo que les lleva completar la ronda. Verás que los y las participantes se pasarán las pelotas más rápido, pero muchas veces las pierden, no logran atraparlas o se les caen. Si ves que algunos/as participantes empiezan a forcejear, alientalos advirtiéndoles, “Tendrías que haber pensado en esto antes y planificar primero tu estrategia.”

A continuación verás que los y las participantes, en lugar de permanecer en círculo, se disponen en una línea, en el mismo orden en que las pelotas pasaron de uno/a a otro/a, de manera que las pelotas simplemente pueden pasar de una persona a la siguiente sin necesidad de lanzarlas una por una o atraparlas una por una. De todas formas, el tiempo que insume hacer esto sigue siendo largo.



Como facilitador o facilitadora de GEM, puedes estimular aún más a los y las participantes, preguntando “¿Creen que pueden hacerlo más rápido?” Propondrán ideas nuevas, como por ejemplo hacer rodar las pelotas de las manos de una persona a la otra, manteniéndose en orden y en línea.

Si los y las participantes siguen demorando demasiado, enfatiza la instrucción, diciendo, “Escuchen la instrucción. Quiero que traten de lograr que las pelotas pasen por las manos de todos/as en el mismo orden, en el menor tiempo posible.”

Solución de la actividad: La única manera de hacerlo en el menor tiempo posible es utilizando la ley de gravedad, p.ej., que los

y las participantes ahuequen sus manos formando un tubo improvisado de arriba hacia abajo: Frank forma un tubo con sus manos, lo sigue Erika, luego Sylvie y así sucesivamente, haciendo caer las pelotas por el tubo en el mismo orden. Esto puede ser un poco difícil de hacer si tienes una gran cantidad de participantes. Como facilitador o facilitadora de GEM tendrás que determinar en qué momento la actividad ya ha durado bastante y cuándo te parece que la gente ha experimentado un buen proceso sobre el cual reflexionar y aprender. Una buena manera de iniciar la discusión grupal es preguntar a los y las participantes qué observaron de los otros y otras, qué tipos de soluciones encontraron y si esas soluciones eran inclusivas de las capacidades y roles diferentes de los otros/as o no.



¿Qué funcionó bien de esta actividad?

Obliga a los y las participantes a un aprendizaje inmediato y a producir el cambio para conseguir un objetivo. La actividad es útil porque ayuda a reflejar situaciones de la vida real in situ, sobre cómo se ignora a la gente cuando trata de proponer sus ideas, sobre la aparición de frustraciones y rabia (p.ej. Cuando la gente tira las pelotas a una velocidad que no parece suficiente), sobre el deseo de excluir a algunas personas de los procesos de toma de decisión a causa de los plazos de implementación o por presunciones sobre su habilidad. La actividad debe finalizar con una discusión. ¿Qué sucedió? ¿Quién habló y dominó? ¿Quién simplemente acompañó? ¿Quién se rindió? ¿Quién quiso excluir a algunos/as participantes? Esto deberá ayudar a los y las participantes a comprender que enfrentarán un montón de frustraciones al implementar un proyecto en el terreno.

¿Cómo se puede mejorar la actividad?

Esta actividad requiere cierta proximidad física, que no será tan fácil de lograr en una cultura donde hombres y mujeres

no se mezclan libremente. Si el grupo de participantes es muy grande y el espacio lo permite, puedes dividir a los y las participantes en dos grupos rivales para hacer el ejercicio. La mayoría disfruta de una competencia divertida. Pero cabe recordar que en algunas culturas, los hombres aceptarán más que las mujeres una actividad competitiva. Esta actividad fue utilizada en el inicio del taller GenARDIS de septiembre de 2008, pero la solución final no se compartió con los y las participantes. A veces es necesario motivarlos/as a probar la misma actividad con las comunidades pobres y rurales con las que trabajan, para hacerles ver a qué soluciones llegan esas comunidades. Es de esperar que esto fortalezca su respeto por la forma de pensar y las ideas de hombres y mujeres de diferentes clases sociales, etnias, nivel educativo, cultura y área geográfica.

Posible actividad alternativa: Uso del espectrograma, utilizando la afirmación: «La evaluación es política.» Ver una descripción de la actividad del espectrograma en la sección 3.3.2, ejemplo 2.



Ejemplo 2: Comprender el empoderamiento de las mujeres

Como facilitador o facilitadora de GEM, es importante que te apoyes en la definición que los y las participantes dan de «empoderamiento de las mujeres» (desarrollada durante la sesión sobre conceptos básicos), para repasar la definición general de empoderamiento, y luego la de empoderamiento de los hombres en un marco de desigualdad de género. Muchas veces, quienes se oponen al empoderamiento de las mujeres creen que este proceso tiene un costo para el empoderamiento de los hombres y los jóvenes, en vez de comprenderlo como un proceso que complementa y fortalece el empoderamiento y las relaciones de la comunidad en su conjunto.

Deben identificarse y utilizarse ejemplos que muestren claramente que la cuestión no tiene que ver con el empoderamiento de los hombres y jóvenes. Un ejemplo es el caso de Malasia, donde muchos muchachos no

siguen carreras de ciencia y tecnología en universidades locales. La Ministra de la mujer, la familia y el desarrollo comunitario identificó este tema como una necesidad de empoderamiento de los jóvenes. Pero no está claro si ya se incluyó en el análisis la tendencia de enviar a los jóvenes a universidades en el exterior, a pesar del bajo nivel de graduación escolar causado por las políticas afirmativas del gobierno para la educación de los malasio y malasias y por la tendencia de los chinos y chinas e indios e indias a educar más a los varones que a las muchachas. Que los muchachos prefieran trabajar antes que estudiar tampoco es necesariamente un tema de empoderamiento de los muchachos en un marco de desigualdad de género, a menos que haya una opresión o subyugamiento intencional o no intencional y directo o indirecto de los muchachos por parte de las mujeres y/o de las jóvenes.

¿Qué funcionó bien en esta actividad?

La mayoría de los y las participantes la relacionan con los ejemplos de ausencia de un análisis de género de la vida real. De todas maneras, cuando los contextos culturales son muy diferentes, los ejemplos de la vida real pueden carecer de sentido. Por eso, siempre es útil anclar los ejemplos en los puntos planteados por el grupo que discutió el «empoderamiento de las mujeres» como concepto.

¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

En lugar de citar ejemplos tomados de tus conocimientos y experiencia como facilitador o facilitadora de GEM, deberías pensar en

cómo hacer que los y las participantes den sus ejemplos y expresen sus puntos de vista sobre el tema. Puedes hacerlo utilizando la actividad del espectrograma para llevar a los participantes a reflexionar sobre esos temas y para favorecer un ambiente de discusión y debate. Esto permitiría que la gente por lo menos oiga las distintas perspectivas y entonces elabore un poco más su propia forma de pensar la cuestión. Una muestra de afirmación podría ser: “Si nos centramos demasiado en el empoderamiento de las mujeres y las jóvenes, los hombres y niños resultarán desempoderados.”. Para una descripción de la actividad de espectrograma, ver sección 3.3.2, ejemplo 2.





3.3.2 Trabajo con la comunidad

Ejemplo 1: Cómo trabajamos en red

Un juego simple que ilustra el trabajo en red y cómo tienden las comunidades a trabajar en conjunto consiste en que los y las participantes pongan pegotines con símbolos en la espalda de las personas. La idea es tener cinco o seis símbolos, con cinco personas con el mismo símbolo, cuatro con el mismo símbolo, tres con el mismo símbolo, dos con el mismo símbolo, y una persona con un símbolo completamente diferente. El número de personas con el mismo símbolo puede modificarse, pero tiene que haber una persona que quede sola, con un símbolo que no concuerde con el de ninguna otra. En esta actividad, los y las participantes deben permanecer en silencio y no utilizar sus manos ni pies para hacer ningún tipo de señal. No debe haber risas ni “ajás” ni ninguna otra forma de comunicación verbal. Deben mantener las manos unidas en la espalda, de modo que recuerden no usarlas. Estas reglas deben ser comunicadas antes del comienzo del juego y

antes de poner los pegotines en las espaldas de los y las participantes, donde no pueden verlos.

El objetivo es que los y las participantes encuentren quiénes tienen los mismos símbolos y se agrupen. Debes observar quién ayuda más, quién guía a los demás, cómo se comunican las personas cuando no pueden utilizar sus manos ni hablar, quién no se preocupa por ayudar, quién se queda simplemente ahí parado/a esperando la ayuda de otros/as, quién manda a los y las que tiene alrededor, etc. Cuando todos/as se agruparon, verificas si lo hicieron correctamente. Luego diriges una revisión colectiva de la actividad, preguntando a todos y todas cómo se sintieron, qué pasó, cómo se relaciona la actividad con el trabajo con la comunidad o con el trabajo en red (según lo prefieras o según tu propósito al utilizar esta actividad) y cómo se sintió la persona al saber que estaba solo o sola.

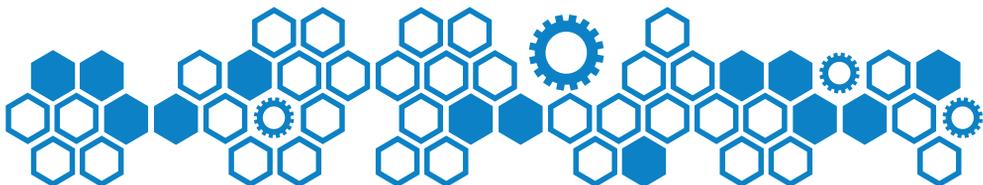
¿Qué funcionó bien en esta actividad?

Los facilitadores y facilitadoras de GEM utilizan esta actividad para que los y las participantes expresen en qué se parece al trabajo comunitario. También puede utilizarse para sacar a la luz temas sobre trabajo en red y colaboración. Es una actividad sencilla y buena sobre participación, comunicación, capacidad de escucha, sobre cómo pueden dividir las similitudes y cómo algunas personas pueden sentirse aisladas. También es una buena actividad para ayudar a que las personas se comuniquen más allá de lenguas y culturas distintas, utilizando la cabeza y los

ojos en vez de mover y codear físicamente a los demás.

¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

Hasta el momento, la actividad funcionó en todas las oportunidades y no requirió mayor adaptación. Los facilitadores y facilitadoras de GEM que prueben esta actividad por primera vez deben, de todos modos, tener claro el contexto cultural de sus participantes y si se produce incomodidad cuando miran a otra persona a los ojos o codean a alguien a quien acaban de conocer o es del sexo opuesto.





Ejemplo 2: Estimular el debate y compartir experiencias: uso del espectrograma

Un ejercicio grupal que ha probado ser muy efectivo en una amplia gama de eventos en todo el mundo es el “espectrograma”. En un espectrograma, se coloca una cinta de color en el piso u otro tipo de marcas en la pared o suelo para identificar posiciones. Es en realidad una línea imaginaria. Un extremo del espectrograma dice “Totalmente de acuerdo” y el extremo opuesto dice “Totalmente en desacuerdo”. A lo largo de la línea se ponen marcas en el 25% (Desacuerdo), 50% (Un poco de acuerdo, un poco en desacuerdo) y 75% (De acuerdo).

Los y las participantes leen entonces una afirmación corta, controvertida o radical. Los y las que están de acuerdo con la afirmación son invitados/as a dirigirse hacia el extremo “Totalmente de acuerdo” del espectrograma, para ubicarse cerca del extremo si su acuerdo es completo y hacia el centro si su acuerdo es con matices. Los y las que no están de acuerdo con la afirmación son invitados/as a hacer lo mismo en la dirección opuesta. El facilitador o facilitadora interroga entonces a las personas ubicadas a lo largo de la línea/espectrograma, preguntándoles por qué están ahí. Se alienta que los y las participantes describan su posición con apasionamiento y que los y las demás cambien su posición en el espectrograma a medida que se exponen ideas que modifican su manera de pensar o su punto de vista sobre el tema. Para que un espectrograma funcione sólo deben

utilizarse afirmaciones cortas, controvertidas o radicales y absolutas. Por ejemplo:

- “Nunca está bien utilizar software propietario.”
- “La información siempre debe ser libre.”
- “Tener evaluadores externos es la mejor manera de tener evaluaciones objetivas.”
- “No existe una iniciativa/un proyecto que sea neutral desde una perspectiva de género.”
- “Los datos cuantitativos son más efectivos para influir en el cambio político.”

Ese tipo de afirmaciones están deliberadamente estructuradas para estimular a los y las participantes a interpretarlas como mejor les parezca. El resultado suele ser el repentino surgimiento de comunidad y conversación entre los y las participantes, y un buen “mapeo” de los temas y opiniones que desean explorar y discutir. Los espectrogramas también pueden causar muchas risas espontáneas, lo cual es una excelente manera de generar buena energía para el día.

Sugerencia: Una buena idea es tener un espectrograma ridículo para demostrar cómo debe funcionar, utilizando afirmaciones simples (pero graciosas) como “El correo electrónico es malo para tu vida social.” Puedes pedir a tus co-facilitadores/as que representen el “No”, el “Sí” y las posiciones intermedias.

¿Qué funcionó bien con esta actividad?

Los espectrogramas han sido utilizados con maravilloso efecto en muchos talleres de GEM. En el taller de Asia del Sur y del Sudeste, cada sesión se abrió con una actividad de espectrograma para involucrar a los y las participantes y hacerlos/as debatir y discutir temas de género y evaluación. Se alentó a los y las participantes a aportar preguntas y tópicos de discusión. Algunos de los tópicos que se discutieron durante las sesiones de espectrograma fueron: la importancia (o no importancia) de tener consultores/

as de evaluación para obtener resultados no sesgados, neutralidad de género en TIC para el desarrollo, y evaluaciones cualitativas versus cuantitativas.

La actividad de espectrograma funcionó bien también como arranque del taller Gen-ARDIS de un día, de septiembre de 2008, utilizando las siguientes afirmaciones:

- “Las mujeres sólo podrán aprender a utilizar las TIC si los hombres también participan en esos proyectos.”
- “Si queremos abordar temas de género, sería



mejor implementar proyectos generadores de ingresos para las mujeres de las zonas rurales y agrícolas antes que proyectos de TIC”

Estas afirmaciones resultaron especialmente relevantes para los beneficiarios y beneficiarias de subsidios preseleccionados/as, ya que estaban trabajando con TIC en escenarios rurales y agrícolas. Fueron efectivas para promover el debate y el diálogo, pues eran argumentos comunes que se utilizaban

a veces en el terreno y en el diseño y la implementación de proyectos.

¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

El espectrograma ha sido siempre exitoso en los talleres de GEM. Su efectividad depende en gran medida de que las afirmaciones utilizadas sean adecuadas para el grupo de participantes. Deben estar relacionadas con algo que conozcan o hayan experimentado y sobre lo que ya tengan opiniones y puntos de vista.

3.3.3 ¿Es neutral la tecnología desde el punto de vista del género?

Ejemplo 1: TIC con diferencias de género

¿Son neutrales las TIC desde el punto de vista del género, o no? Para discutir este tema, puedes colocar en distintos lugares del salón figuras de herramientas utilizadas en la comunicación y la información (en tarjetas o impresas en papel A4). Luego les pides a los y las participantes que elijan tres de éstas que piensen que tienen las mayores implicaciones de género, es decir, herramientas que tienen implicaciones

diferentes para los hombres y para las mujeres o herramientas que son utilizadas de una manera diferente por los hombres y las mujeres. Debes pedir también a los y las participantes que hagan una lista con los nombres de las herramientas que tienen implicaciones de género en sus contextos, pero no se encuentran entre las figuras de los carteles.

Las herramientas mostradas eran:

- | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------------|---|
| • Y! | • Teclados | • Micrófono | • Videojuegos |
| • Computador personal (PC) | • Radio | • Microsoft Office | • Cassettes y grabadores de cassette |
| • Cámara digital | • Mouse | • Teléfonos fijos | • Dispositivos de almacenamiento externos |
| | • Firefox | • Google | |
| | • Notebooks | • Explorer | |
| | • Televisión | • Skype | |

En uno de los talleres de adaptación a la temática de GEM, los y las participantes añadieron sistemas operativos y teléfonos celulares a la lista.

¿Qué funcionó bien con esta actividad?

El ejercicio suscitó un rico intercambio de información y puntos de vista sobre en cuáles TIC había más diferencia de género. Permitted que los y las participantes debatieran cuando no estaban de acuerdo con la opinión de los y las demás. Al permitir que los y las participantes agregaran figuras, íconos o símbolos de otras TIC, dispositivos y herramientas que

les parecían más diferenciadas por género y que no formaban parte de las figuras listadas, el ejercicio brindó una buena oportunidad para descubrir cuáles TIC están más diferenciadas por género en determinadas culturas y comunidades y cuáles no. También descubrirás indirectamente cuáles de esas TIC, herramientas y dispositivos son más utilizadas.



¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

Esta actividad siempre funcionó con éxito en los talleres de GEM, para descubrir los motivos por los cuales algunas TIC no son neutrales desde el punto de vista del género y de qué manera adquieren implicaciones de género a raíz de concepciones culturales y creencias. Es mejor utilizar siempre símbolos o figuras de las TIC con las que los y las participantes

estén de antemano familiarizados/as. Si esto no es posible, es bueno empezar la actividad preguntando si hay algún símbolo o figura que los y las participantes no hubieran visto nunca. De todas maneras, esta actividad será innecesaria si todos los y las participantes de tu taller ya están convencidos/as de la existencia de las diferencias de género.

Ejemplo 2: TIC y el reloj de género

La actividad del “Reloj de género” ha sido utilizada muchas veces con comunidades para ayudarles a entender cuán distinto pasan el día los hombres y las mujeres al atender sus responsabilidades y roles específicos de género. A menudo se llega a comprender que las mujeres trabajan más horas que los hombres pero no se les paga y el trabajo en el hogar y la comunidad no es reconocido como “trabajo real”. En este caso, incorporamos la actividad “Reloj de género” para explorar el uso de las TIC por los y las participantes.

Dependiendo de las comunidades, a veces es más fácil hablar simplemente sobre el uso de las herramientas de TIC existentes en tal comunidad y quién las utiliza, cómo se las utiliza y con cuánta frecuencia. Es mejor que estas conversaciones se centren en un dispositivo o herramienta, como la radio, el teléfono móvil (quién tiene acceso, quién es dueño del teléfono) o el computador.

Algunos/as facilitadores y facilitadoras de GEM pueden decidir combinar esta conversación con el registro del tiempo de uso en una figura de reloj para los hombres y otra figura de reloj para las mujeres, en talleres donde haya participantes hombres y mujeres. La diferencia que se ve al final en los relojes ayuda a hacer patentes los temas de género.



¿Qué funcionó bien con esta actividad?

Esta actividad ayuda a los y las participantes a comprender cuánto tiempo dedican a utilizar las TIC y para qué propósitos, y si hay diferencias visibles en la cantidad de tiempo de acceso de las mujeres en comparación con los hombres. Puedes utilizar estas diferencias de género en los usos de TIC como interesantes puntos de discusión.

¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

Según cuánto tiempo tengas y cómo hayas estructurado tu taller de GEM, puedes preferir que los y las participantes se extiendan en la actividad del reloj de género y ver qué otros desafíos enfrentan en el modo de ocupar su tiempo y de utilizar las TIC y qué podría cambiar si se aceptaran esos desafíos.



3.3.4 Utilización de estudios de caso en los talleres de GEM

El equipo de facilitación de GEM desarrolló dos estudios de caso para utilizar en relación a la aplicación de GEM, y un tercer estudio de caso en relación al diseño de proyectos con perspectiva de género.

La extensión de los estudios de caso no debe ser demasiado larga. Lo ideal son dos páginas, con un máximo sugerido de diez páginas (para poder incluir diagramas, tablas, etc.), si un facilitador o facilitadora de GEM ha dedicado más tiempo al procesamiento de esos estudios de caso durante un taller o antes de un taller. El desafío que todas las personas enfrentarán es la escritura de estudios de caso muy concisos, que sin embargo incluyan todo lo importante. El anexo 3 incluye instrucciones generales sobre cómo escribir un buen estudio de caso.

Cuando se desarrollan estudios de caso para utilizar en los talleres de capacitación, es importante que los facilitadores y facilitadoras de GEM no pierdan el foco. Al esbozar las preguntas relacionadas con los estudios de caso para los y las participantes, es igualmente importante pensar respuestas posibles a esas preguntas. Una manera de mejorar aún más el desarrollo de estudios de caso es documentar las discusiones y las preguntas que hacen los y las participantes cuando se los utiliza. Las preguntas y discusiones muchas veces apuntan a lo que está faltando en el estudio de caso. También pueden indicar las fortalezas del estudio de caso o pueden producir percepciones adicionales a través de las observaciones de los y las participantes. Es importante documentar las respuestas a un estudio de caso y mantenerlas registradas para su futura utilización y mención.

Hasta el momento, los facilitadores y facilitadoras de GEM han utilizado tres estudios de caso en un taller de GEM. A continuación, los describimos brevemente:

Estudio de caso desarrollado con Fantsuam Foundation (Nigeria) y probado en el taller de GenARDIS en septiembre de 2008⁵

El estudio de caso de Fantsuam Foundation de la aplicación de GEM está más enfocado en la evaluación de género (alcance, foco y métodos) y en la incorporación del aprendizaje al trabajo. Se pueden encontrar otras formas de utilizar el estudio de caso de Fantsuam Foundation y cambiar las preguntas si es necesario. Es posible que muchos/as participantes africanos/as se identifiquen con el estudio de caso de Fantsuam Foundation debido a la prioridad dada a la implementación de infraestructura inalámbrica en Kafanchan, Nigeria. Muchas personas sienten que las subvenciones que no permiten gastar en los costos de instalación de infraestructura de este tipo juegan en contra de las probabilidades de éxito y sustentabilidad a largo plazo de los proyectos más chicos.

Estudio de caso desarrollado con la Red de Investigación sobre Desarrollo (D.Net) (Bangladesh) y probado en el taller de GenARDIS en septiembre de 2008⁶

El estudio de caso desarrollado con D.Net también se relaciona con el uso de GEM. Este estudio de caso es bueno porque describe claramente una intervención muy integrada y trasunta una comprensión de la pobreza más abarcadora. Muestra la necesidad de un muy buen análisis situacional antes de dirigir un proyecto y la necesidad de un trabajo preparatorio, de construir conexiones y desarrollar sociedades con partes involucradas locales. El estudio de caso de D.Net puede utilizarse de distintas maneras: para temas de formulación de proyectos y para analizar más exhaustivamente el desarrollo de preguntas de evaluación y los correspondientes indicadores. Está en manos de los facilitadores y facilitadoras seguir probándolo en otros procesos de implementación de talleres.

⁵ Para ver en detalle el estudio de caso, dirigirse a www.genderevaluation.net.

⁶ Para ver en detalle el estudio de caso, dirigirse a www.genderevaluation.net.



Estudio de caso desarrollado con el Grupo de proyecto de intervención/prevención del SIDA de Kenya (KAIPPG, por su sigla en inglés) y probado en el taller GenARDIS en septiembre de 2008⁷

El estudio de caso de KAIPPG está más enfocado en el estigma y la discriminación hacia las personas que viven con HIV y SIDA (PLWHA) como el principal problema de desarrollo. Se refiere a los obstáculos culturales, los factores facilitadores y a la necesidad de que los hombres se involucren en un contexto cultural y de desigualdad de género particulares. En este punto, algunas personas pueden zambullirse en el estudio de caso para validar su postura de que los hombres deberían involucrarse en proyectos de TIC antes que las mujeres puedan aprender a usarlas. En el estudio de caso de KAIPPG, los/las principales agentes de cambio social fueron variando a lo largo de las etapas del proyecto, desde el/la trabajador/a social externo/a de KAIPPG hasta la persona VIH positiva. Éste debería ser un buen estudio de caso para indicar cómo la capacidad de generar un cambio social comenzó siendo facilitada por trabajadores/as sociales externos/as y trasladada a los locales. El estudio de caso de KAIPPG también es útil a la hora de pensar la aplicación de las TIC allí donde la infraestructura es pobre, donde hay un bajo suministro de electricidad, donde el uso de teléfonos móviles es caro. Otros facilitadores y facilitadoras pueden encontrar otras maneras de utilizar el estudio de caso de KAIPPG y pueden cambiar las preguntas si así lo desean. También podría ser un buen punto de arranque para preguntar cómo se las arregló KAIPPG, en el estudio de caso, para enfrentar la situación de desigualdad de género en el contexto local y cómo cambiaron ciertas prácticas/roles tradicionales de las mujeres y los hombres.

¿Qué funcionó bien con esta actividad?

Este estudio de caso proporcionó a los y las participantes valiosas oportunidades para anclar sus aprendizajes en situaciones de la vida real, en las que pueden ubicarse o ubicar sus realidades o las realidades de sus proyectos y trabajo. La familiaridad con el contexto, la cultura y los problemas cubiertos por el estudio de caso estimularon a los y las participantes a seguir reflexionando sobre cómo cada estudio de caso resonaba con su propio diseño y desafíos de proyecto, y qué podrían hacer para mejorar el diseño de su proyecto en términos de estar mejor preparados/as para superar desafíos similares. El estudio de caso sirve también para mostrar cómo otras personas han llevado adelante sus análisis de género.

¿Cómo se puede mejorar esta actividad?

Tal vez desees reflexionar sobre cómo incorporar el estudio de caso a lo largo de todo el diseño de un taller de GEM. Hasta

ahora, los facilitadores y las facilitadoras de GEM utilizaron los estudios de caso únicamente para sesiones específicas de un taller. Si en función de su perfil, se considera que el estudio de caso es muy relevante para tu grupo de participantes de taller, incorporar el estudio de caso en el diseño de un taller de GEM ayudará a hacer que las sesiones sean más relevantes para ellos.

3.4 Complementar GEM con otras herramientas

3.4.1 Uso del árbol de problemas como herramienta de análisis

La herramienta de análisis del árbol de problemas se utiliza por lo general durante la sesión de GEM Etapa 1-Paso 2 sobre "Identificación de temas de género y TIC". Ésta ayuda a los y las participantes a analizar y determinar cuál es exactamente el problema principal en una situación particular.



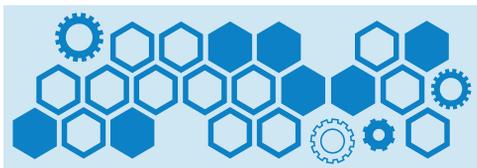
⁷ Para ver en detalle el estudio de caso, dirigirse a www.genderevaluation.net.



Cómo utilizar esta herramienta

La idea general es dibujar un diagrama con forma de árbol. El tronco representa el problema principal de una situación que el proyecto se propone abordar. Las raíces del árbol representan las causas del problema principal, y las hojas y ramas sus impactos. Esto es similar a lo que los y las participantes harían si tuvieran que realizar un análisis situacional antes de diseñar su proyecto de intervención. Al utilizar la herramienta, el problema debe ser definido, cada vez que sea posible, desde una perspectiva de género. Si no lo es, los y las participantes no podrán descubrir los diferenciales de género en relación a los impactos y causas y asumirán que el problema afecta por igual y de la misma manera a hombres y mujeres.

Se supone que la utilización de la herramienta de análisis del árbol de problemas ayudará a los y las participantes a revisar su análisis situacional para ver si el diseño de intervención de su proyecto toma en cuenta todos los diferenciales de género en relación a las causas del problema y sus impactos en las mujeres y los hombres. A veces, la herramienta se compone de dos simples líneas horizontales paralelas, cuya sección del medio es el problema principal, la de más arriba está destinada a la descripción de los impactos y la de abajo a la descripción de las causas del problema.



¿Qué funcionó bien al utilizar esta herramienta?

Los y las participantes descubrieron que eran capaces de afinar su análisis del problema y de identificar mejor si su proyecto y las estrategias y actividades diseñadas dentro de éste apuntaban realmente a las causas raigales del problema principal o estaban orientadas más bien a los impactos. La herramienta ayuda a las y los participantes a comprender la importancia de utilizar sus

recursos de proyecto para abordar las causas raigales del problema principal. Cuando se la utiliza en talleres de GEM, ayuda a los y las participantes a pensar cómo pueden trabajar para abordar los aspectos legislativo y político o las reglas sociales y culturales.⁸

¿Cómo se puede mejorar la utilización de esta herramienta?

Es importante enfatizar que los y las participantes deben identificar el aspecto de género en el problema principal. Sin la dimensión de género, es altamente probable que el análisis final de los impactos y causas del problema principal carezca totalmente de una perspectiva de género. Una forma de facilitar es distribuir un apunte sobre ejemplos ya trabajados, donde un problema similar no haya sido abordado con una perspectiva de género y otro apunte con el mismo problema abordado con una perspectiva de género. Para ayudar a que los y las participantes analicen rápidamente los dos apuntes, podría organizarse una actividad competitiva, donde tendrían que confeccionar carteleros con listas de las diferencias que aprecian entre los dos ejemplos de los apuntes con un análisis del mismo problema, pero desde perspectivas distintas.

3.4.2 Adaptación y uso de la teoría del cambio

El enfoque de la teoría del cambio fue probado en el Taller de adaptación a la temática de GEM sobre incidencia en políticas de género y TIC – Procesos y puntos de partida, del 31 de marzo al 4 de abril de 2008. Los facilitadores y facilitadoras de GEM querían destinar algo de tiempo a que los y las participantes articularan sus esfuerzos de incidencia política. Las preguntas fueron:

- ¿CUÁL es el problema/tema que intentas abordar? (¿Por qué te movilizas por esta causa en particular? o ¿Qué es exactamente lo que está mal con la política?)
- CÓMO – ¿Qué actividades/pasos realizarás para abordar este tema?
- POR QUÉ – ¿Qué será diferente si tienes éxito? (Cambios deseados/expectativas/hitos en tu trabajo de activismo)
- CONTEXTO – ¿Qué factores pueden acelerar o inhibir tu progreso?

⁸ Al trabajar con la herramienta de análisis del árbol de problemas, los y las participantes de un taller descubrirán que las políticas, la legislación y las normas culturales caen “por debajo de la tierra”, y son muchas veces las causas raigales del problema que habían identificado.



Cómo utilizar esta herramienta

La actividad introductoria de la herramienta estaba dividida en tres partes.

Parte 1: Se da tiempo y materiales a los y las participantes para que confeccionen una cartelera sobre su iniciativa de incidencia que pondrá de relieve el problema/tema que tratan de abordar y las actividades/pasos a dar a tal fin. Normalmente, esto lleva 30 minutos, ajustándose el tiempo en caso de tener un mayor número de participantes. Una vez colgadas las carteleras, se realiza una ronda de presentaciones con inmediata evaluación entre pares (15 minutos).

Parte 2: Se pide a los y las participantes que escriban un titular de prensa imaginario sobre los resultados de su iniciativa de incidencia según su propio cronograma (por ejemplo, puede ser en seis meses o cinco años). Entonces, su tarea es escribir un breve artículo descriptivo de los elementos clave del éxito del proyecto (30 minutos). Los y las participantes son luego invitados/as a presentar sus artículos y se coordina una evaluación entre pares de las expectativas/resultados y factores clave de éxito (30 minutos).

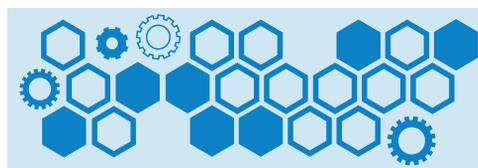
Parte 3: Los y las participantes retoman sus carteleras para finalizar su perfil de iniciativa de incidencia en base al ejercicio anterior. Esto incluirá los resultados/hitos deseados de corto, mediano y largo plazo de su trabajo de activismo y los factores que podrían acelerar o inhibir su avance (30 minutos). Una vez terminadas las carteleras, todos/as van pasando y discutiendo los proyectos (15 minutos).

¿Que funcionó bien con el uso de esta herramienta?

Esta herramienta complementa a GEM cuando los grupos están interesados en la planificación de sus iniciativas y el diseño de los planes de evaluación de su trabajo de incidencia. Ayuda a los y las participantes a ver en qué punto el plan de evaluación se entrecruza con su plan de activismo y a determinar qué desearían evaluar exactamente respecto de su identificación de los usos previstos y usuarios y usuarias previstos/as.

¿Cómo se puede mejorar el uso de esta herramienta?

Esta herramienta supone que los análisis de los problemas de los y las participantes fueron realizados con suficiente profundidad y con perspectiva de género. No lleva a los y las participantes a un proceso de identificar primero y luego analizar la naturaleza del problema. Sería mejor utilizar esta herramienta después de usar la herramienta del árbol de problemas u otra similar que ayude a los y las participantes a pensar primero en el problema con mayor detalle. También existe el temor de que al utilizar esta herramienta, la gente pueda confundir la realización de una evaluación de género y una tarea de incidencia. Es importante que el facilitador o la facilitadora de GEM ponga de relieve esta diferencia en los comentarios sobre la cartelera o la presentación del “proyecto” de los y las participantes.



3.4.3 Matriz de análisis de grupos de interés

Esta herramienta deberá utilizarse durante la sesión de Etapa 1-Paso 1 de GEM, sobre “Definir el uso previsto y usuarios y usuarias previstos/as”. Orientará las decisiones de los y las participantes sobre el uso y los usuarios y usuarias que se prevén”.

Cómo utilizar esta herramienta

Pide a cada participante (o a cada organización o proyecto, si hay más de un/a participante de la misma organización o proyecto) que confeccione una lista con todas las partes interesadas que él o ella consideran para su iniciativa o trabajo de incidencia y que intenten ubicar a esas partes identificadas en la matriz de poder-interés. Por ejemplo, algunas partes pueden tener un alto nivel de influencia o poder pero bajo interés en el tema. Habrá también partes que tienen un bajo nivel de influencia o poder pero un alto interés en el tema, y por supuesto, puede haber algunas partes que tengan un alto nivel de influencia o poder y alto nivel de interés en el tema en cuestión. La matriz de poder-interés podría entonces tener finalmente un aspecto como el de la Figura 2.

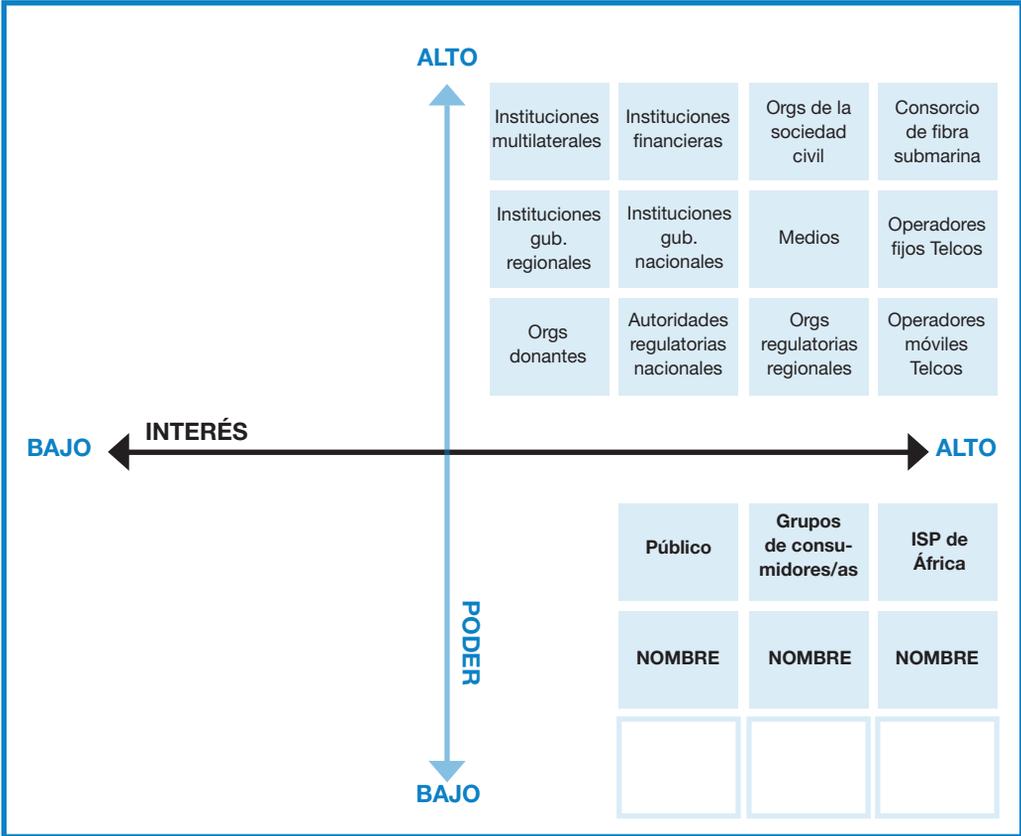


Figura 2: Matriz de poder-interés

Debemos anotar a continuación una breve descripción de cómo se ubica una parte interesada específica en una posición determinada en la matriz de poder-interés. Esta actividad puede conectarse entonces con otras actividades de un perfil de proyecto que tiene una agenda de incidencia.



¿Qué funcionó bien con el uso de esta herramienta?

Esta herramienta ayuda a graficar claramente en qué medida aquellas partes con un alto nivel de influencia o poder son antagonicas al tema de incidencia en cuestión. Si no son tan fuertemente opositoras, quiere decir que con estrategia pueden ser persuadidas de apoyar la causa. El uso de esta herramienta ayuda también a que los grupos de incidencia concentren sus limitados recursos, tiempo y atención en aquellas partes que resultan más críticas para el éxito del plan de incidencia, incluidas las que pueden brindar un apoyo más



influyente y las que pueden ayudar a enfrentar a las más antagonicas al tema. Puedes usar un proceso de evaluación y sus conclusiones para incluir a partes que requieran mayor persuasión, lo cual también puede contribuir a forjar un mejor entendimiento y relaciones de colaboración.

¿Cómo se puede mejorar el uso de esta herramienta?

Esta herramienta generalmente funcionó bien en emprendimientos de tipo activista.

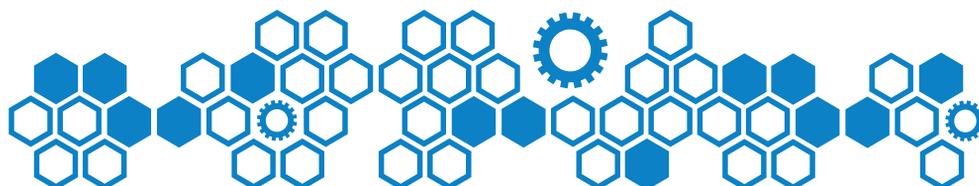


3.4.4 Análisis de género organizacional

GEM estimula la internalización de una perspectiva de género y de las conclusiones de la evaluación. Esto se traduce en un proceso necesario de autorreflexión continua, tanto para la organización como para los individuos que componen el equipo de proyecto. Para contribuir a que los y las participantes entiendan qué aspectos deben ser considerados al realizar ese ejercicio de reflexión para la organización, se generaron dos folletos para distribuir hacia el final del taller de GEM que se realizó con iniciativas de localización. El primer folleto es “Un ejercicio de reflexión crítica sobre prácticas organizacionales”,⁹ y el segundo es “Un ejemplo de un marco organizacional para iniciativas de localización”.^{10 11}

¿Qué funcionó bien con el uso de esta herramienta?

Muchos/as participantes que ocupan cargos de decisión están más capacitados/as para ver los temas de género y TIC dentro de sus equipos de proyecto o sus propias organizaciones. Esta actividad puede desencadenar interesantes discusiones sobre cómo facilitar la capacitación y que las mujeres cumplan roles y responsabilidades de toma de decisiones de más alto nivel dentro de los equipos de proyecto u organizaciones, sobre todo cuando las barreras culturales pueden ser obstáculos significativos y con el desafío agregado de contar con recursos limitados.



Cómo usar esta herramienta

Los folletos no están pensados para forzar una discusión que puede ser incómoda para muchos/as, dado que varias de las preguntas tocan temas de desigualdad de poder de género. Como facilitador o facilitadora de GEM, debes decidir hasta dónde quieres llevar la discusión sobre estos temas cuando se los explora durante un taller. Tu decisión puede basarse en el perfil de tus participantes, su conocimiento de los roles de toma de decisión dentro de su(s) organización(es), y las potenciales tensiones que pueden experimentar al discutir tales temas cuando sus jefes o supervisores/as participan en el mismo taller. En cualquier caso, esos folletos están pensados únicamente para estimular un proceso de reflexión auto-generado, en el nivel individual y colectivo.

¿Cómo se puede mejorar esta herramienta?

Sería muy útil generar una oportunidad para procesar las preguntas planteadas en esos folletos en una discusión abierta y honesta implementada de modo de proporcionar anonimato a los y las participantes individuales, si es necesario. Una discusión así es más posible si los y las participantes vienen de un determinado nivel de decisión de la organización o equipo de proyecto, y no son una representación mixta de los distintos niveles de la organización o proyecto. Una manera posible de manejar cualquier tipo de tensión es pedir a los y las participantes que discutan los folletos y luego intercambien sobre las semejanzas o diferencias de las experiencias personales sobre el tema.

⁹ Desarrollo basado en: 1) Planilla 4 de diseño de mapeo de resultados en página 74 en Sarah Earl, Fred Carden y Terry Smutylo. *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Ottawa: Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, 2001); y 2) “Learning for Change” en *Gender Evaluation Methodology*, páginas 19 a 22, en *Gender Evaluation Methodology for Internet and ICTs: A Learning Tool for Change and Empowerment* (Sudáfrica: Asociación para el progreso de las comunicaciones y Programa de apoyo a las redes de mujeres de la Asociación para el progreso de las comunicaciones, 2005).

¹⁰ Adaptado de Verona Groverman y Jeannette D. Gurung “Part 2: Organisations and Gender” en *Gender and Organisational Change Training Manual* (Nepal: International Centre for Integrated Mountain Development, 2001), 45

¹¹ Ambos folletos pueden encontrarse en: www.genderevaluation.net



3.4.5 Uso de una lista para realizar análisis de género en proyectos de tipo TIC

Muchos facilitadores y facilitadoras de GEM se encontraron en situaciones donde los y las participantes querían tener una lista de control que les ayude a planificar, diseñar e implementar un proyecto de TIC con perspectiva de género. A menudo la gente encuentra dificultades para identificar temas de género y TIC, o para entender de qué manera las desigualdades de género subyacentes podrían impactar negativamente en la efectividad de un proyecto de TIC para producir un cambio en cuanto a lograr el mismo nivel de resultados para los hombres y las mujeres. GEM no receta un enfoque establecido para el análisis de género. En lugar de eso, GEM estimula a los y las participantes y usuarios/as a desarrollar su propio análisis de género, partiendo de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están las mujeres en este contexto?
- ¿Qué roles y responsabilidades tienen las mujeres?
- ¿Qué recursos tienen/controlan las mujeres?
- Si las mujeres no tienen o no controlan recursos clave, ¿en qué medida tienen acceso a ellos?
- ¿Dónde radica el poder?
- ¿Quién tiene el poder?
- ¿Quién toma las decisiones?

Lamentablemente, para muchos/as practicantes de TIC para el desarrollo, estas preguntas siguen siendo demasiado amplias. Por eso, durante la segunda etapa del proyecto de GEM, el secretariado regional del proyecto (PANL10n) decidió adaptar una lista de control del Banco Mundial.¹²

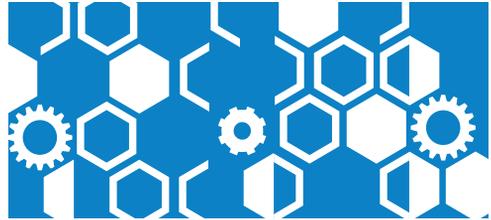


Cómo usar esta herramienta

Todas las listas de control son meramente indicativas de los temas de desigualdad de género subyacentes en proyectos de tipo TIC y están pensadas para ayudar a mostrar que en un sector que es aparentemente neutral desde el punto de vista del género aparecen con claridad determinadas problemáticas de género.

¿Qué funcionó bien con esta herramienta?

Los facilitadores y facilitadoras de GEM todavía deben utilizar una lista de control en los talleres de GEM. Si se la crea e introduce, es mejor hacerlo hacia el final de la sesión de análisis mediante el árbol de problemas, en la Etapa 1-Paso 2 de GEM: Identificar temas de género y TIC. Si la lista de control es muy exhaustiva e incluye consideraciones que sólo pueden ser tomadas por algunas partes interesadas que pueden no estar presentes entre tus participantes, como las agencias del gobierno o el sector privado, sería mejor identificar cuáles secciones de la lista de control serían más relevantes para la discusión de los y las participantes.

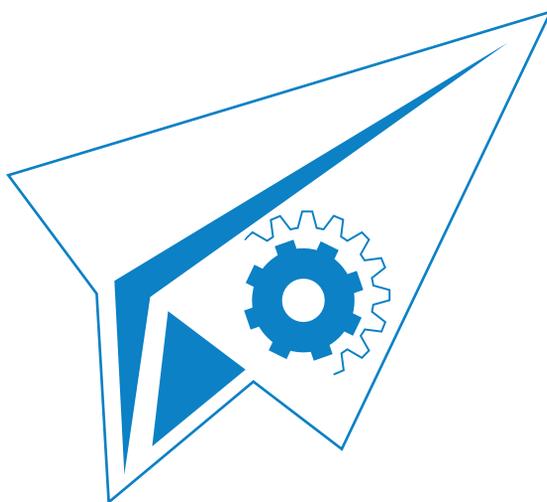


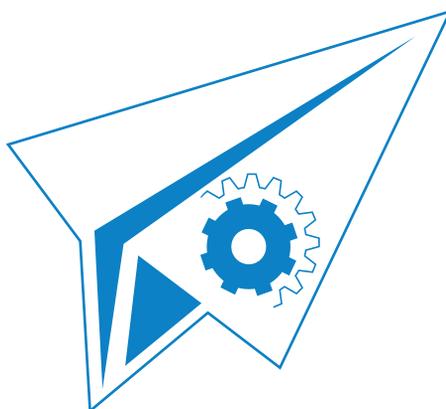
¿Cómo se puede mejorar el uso de esta herramienta?

Una forma diferente de hacerlo es no presentar la lista de control como una lista única, sino con unos pocos ejemplos para cada subtítulo, si esos subtítulos resultan adecuados para tu grupo particular de participantes de taller. De esta manera tú, como facilitador o facilitadora de GEM, puedes pedir a los y las participantes que propongan más ideas para preguntas adicionales dentro de esos subtítulos y compararlas con las preguntas contenidas en la lista de control original. La idea principal es hacer pensar a los y las participantes en qué preguntas formular y luego estimularlos/as a probar “sus lentes de género”.

¹² Para lista de control detallada, ver: web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/EXTICTTOOLKIT/0,contentMDK:20271939-menuPK:562595-pagePK:64168445-piPK:64168309-theSitePK:542820,00.html

SECCIÓN 4:
LLEVAR TODO A LA PRÁCTICA – SUGERENCIAS FINALES





SECCIÓN 4: LLEVAR TODO A LA PRÁCTICA— SUGERENCIAS FINALES

4.1 Uso del manual de GEM con esta guía

Hasta ahora, esta guía ha visto la facilitación desde la perspectiva de comprender el aprendizaje adulto y aplicar esto al contexto de GEM. Al hacerlo, se han explorado las estrategias para diseñar, planificar y dar talleres. Al leer la sección 2, has sido estimulado/a a reflexionar acerca de cómo se relacionan las teorías y estrategias con tu trabajo como facilitador o facilitadora de GEM. La sección 3 presentó algunos ejemplos tomados de las experiencias personales y la reflexión de facilitadores y facilitadoras de GEM. Esta sección final está dedicada a la puesta en práctica de todo esto.

El manual de GEM sugiere la orientación del contenido de cada taller, con resultados, actividades y materiales posibles. Como estos no están suficientemente detallados y

normalizados para adecuarse a cada situación, queda en tus manos, como facilitador o facilitadora, la creación de un plan integrado. Para aprovechar lo más posible esta guía y el manual, es importante que incorpores las ideas dentro de un plan. Puedes crear este plan utilizando las plantillas provistas en la sección 2, y siguiendo la lista de control (provista en la sección 4.2) como una guía para ayudarte.

4.2 Lista para el diseño y la coordinación de talleres

Utiliza esta lista de control como una forma de ayudarte a estar seguro/a de que la planificación y coordinación del taller es tan eficaz como te sea posible. La lista de control tiene los pasos principales que necesitas dar, espacio para asignar responsabilidades (en caso de co-facilitar), como también espacio para registrar los progresos o cualquier comentario relevante.



Diseño 1	Responsabilidad ¿Quién (del equipo de facilitación) hará esta parte del diseño o coordinación? 2
Información de antecedentes Logística para entrenamiento, dónde, por qué, quién, contexto, etc.	
El grupo Quién, cuántos, detalle de antecedentes	
Tú como facilitador o facilitadora Experiencia previa, conocimientos, etc.	
Co-facilitadores/as Ídem punto anterior	
Cinco estadios del diseño educacional Utiliza la plantilla provista en la sección 2.4	
Manual de GEM ¿Qué partes se utilizarán, cuán familiarizado/a estás con ellas?	
COORDINACIÓN	
Co-facilitadores/as Implementa tiempos de reunión con el co-facilitador o co-facilitadora para diseñar los planes de sesión	
Planes de sesión Créalos utilizando la plantilla de la sección 2.5.2	
Aspectos concretos del manual de GEM Utiliza los materiales y la estructura de taller del manual de GEM para crear planes de sesión	
Actividades apropiadas ¿Por qué utilizas determinadas actividades – lograrán los resultados deseados?	
Materiales Coteja todos los materiales requeridos	
Aclarar roles y responsabilidades Asegurar que cada integrante del equipo tenga claro su rol	
Circuitos de devolución Crea un plan de devolución	



3 Estado ¿Ha sido completada esta sección o reunida la información?	Comentario ¿Que necesitas hacer o continuar?
	Crea una lista de toda la información sobre logística
	Crea un perfil del grupo
	¿Qué sabes y qué necesitas descubrir?
	¿Qué capacidades tiene el equipo de facilitación? ¿Dónde están las brechas?
	A completar preferentemente por el equipo de facilitación -si existe
	En el manual de GEM, identifica el contenido y las actividades relevantes
	Reúnete para diseñar las sesiones y también para reportar cada taller, una vez terminado
	Utiliza un plan para cada sesión. Mejor que lo complete el equipo de co-facilitación -si existe
	Utiliza materiales identificados en la etapa de diseño, agrega esa información a los planes de sesión en detalle
	Elabora al detalle cada actividad a ser utilizada en los talleres
	Identifica y reúne todos los materiales y equipamientos requeridos
	Asigna roles y responsabilidades claras al equipo
	Al final de cada taller, sigue un plan de informe con el equipo de facilitación. Plan para recoger la devolución de los participantes y partes interesadas.



4.3 Trabajar con otras personas

Cuando funciona, la co-facilitación puede ser una experiencia maravillosa para todas las personas involucradas. Tiene la ventaja de llevar al taller más experiencia y pericia, así como distribuir la carga de trabajo entre facilitadores y facilitadoras. Puede contribuir también a una experiencia de facilitación más disfrutable, ya que hay alguien con quien reportar lo sucedido y reflexionar acerca de ello, así como decidir cómo proceder mejor la próxima vez. Pero si las cosas no funcionan de esa manera, la co-facilitación puede convertirse en un gran problema y en el peor

de los casos, en un desastre para todos y todas los/as involucrados/as. Basándonos en la experiencia, pueden asomar algunos problemas comunes.

Entre ellos:

- Un facilitador o facilitadora predomina o se toma demasiado tiempo.
- Los facilitadores y facilitadoras utilizan enfoques de capacitación muy distintos que confunden a los y las participantes.
- Los materiales utilizados por cada facilitador o facilitadora son muy diferentes.
- Los facilitadores y facilitadoras tienen expectativas distintas para el taller.

¿Cómo puedes asegurarte de que la facilitación funcione bien? Para hacer de la co-facilitación una experiencia positiva, puedes seguir algunos de los siguientes pasos:

1. Elabora un informe conjunto. Esto puede lograrse dedicando algo de tiempo a conversar sobre las experiencias de cada uno/a con la facilitación de GEM. ¿Qué los lleva a este trabajo? ¿Qué les gusta de éste y qué no? Intercambia ideas sobre qué hace que un facilitador o facilitadora sea bueno/a y cómo piensa cada uno/a que se produce el aprendizaje. Utiliza los materiales sobre aprendizaje de adultos de la sección 2.2 de esta guía como ayuda para esta discusión. En la práctica, esto ha significado coordinar una reunión de planificación o una sesión preparatoria antes del taller. Esa reunión o sesión preparatoria también puede ser coordinada en línea, pero no es recomendable tomar esa opción si nunca han trabajado juntos/as. La interacción cara a cara siempre ayuda a generar un vínculo mucho más rápido.

2. Utiliza los cinco estadios de diseño educacional (sección 2.4) como marco para la discusión del taller propuesto.

3. Utiliza la lista de control para el diseño y la coordinación (sección 4.2) para ayudarte a elaborar todos los aspectos de la planificación del taller.

4. Asigna roles a cada facilitador o facilitadora y crea UN plan de sesión para cada taller.

Esto es muy importante para garantizar un plan de taller consistente que incluya a ambos/as facilitadores/as con tiempo suficiente para cubrir las actividades requeridas. Varios planes separados pueden llevar a un taller dislocado.

5. Asigna límites de tiempo a cada facilitador o facilitadora e implementa un método para mantenerse al tanto del tiempo transcurrido.

6. Discute en detalle la facilitación, por ejemplo, cómo presentarán el taller, cómo dispondrán el mobiliario, qué actividades conducirá cada uno/a y cómo construirán el vínculo con el grupo. En los talleres de GEM, por lo común hay un facilitador o facilitadora líder, que asume la mayor responsabilidad de monitorear el diseño y la coordinación del entrenamiento, lo cual incluye moderar las reuniones del equipo de facilitación, la redacción de informes, etc. Conviene decidir desde un principio quién tomará el liderazgo.

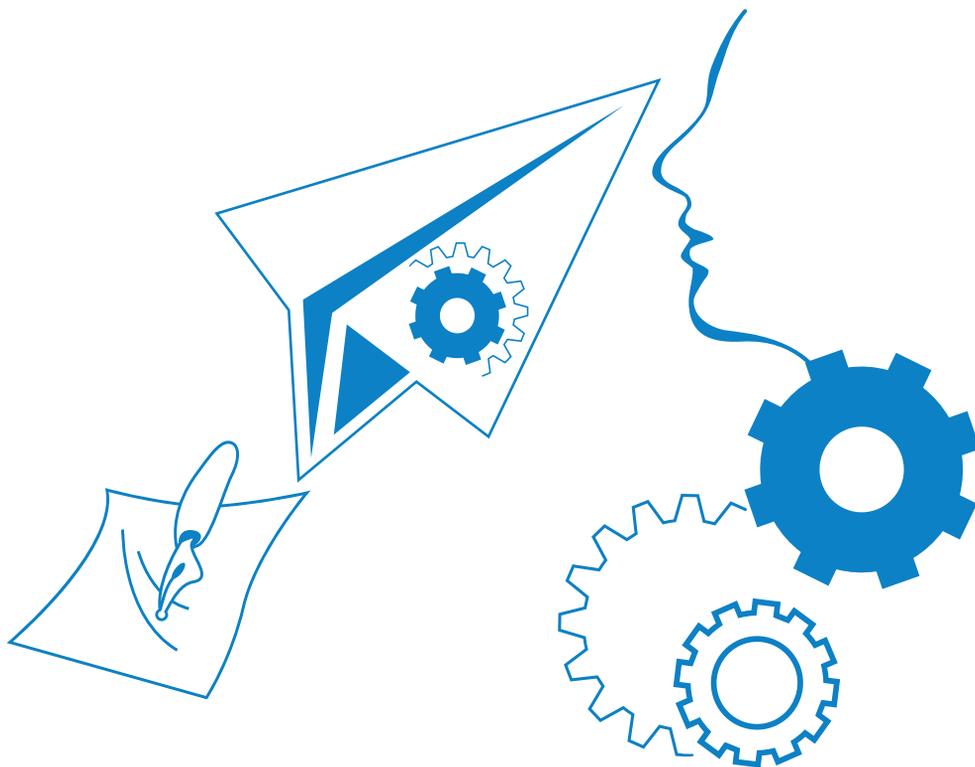
7. Crea un plan de devolución (ver sección 2.6) y organiza el tiempo para reportar lo hecho después de cada sesión. Esta es también una excelente oportunidad para un adiestramiento entre pares, que permite ofrecer a los/las demás una devolución sobre facilitación. Comenta lo que crees que funcionó bien y lo que te parece que podría mejorar.



4.4 Mejorar constantemente

Como se estableció al principio de esta guía, la facilitación es una técnica en evolución y desarrollo continuos. Cada experiencia es distinta y es a través de esa diferencia que tienes la oportunidad de aprender sobre ti, sobre otras personas y sobre la complejidad del proceso de aprendizaje. Es importante tener tanta conciencia de esto como sea posible, para que tu aprendizaje y desarrollo se haga conciente y tangible.

Reflexionar sobre la práctica durante y después de las sesiones de entrenamiento, planificar y tomar apuntes de las sesiones, dedicar tiempo a redactar informes con los/las colegas y llevar un diario de la facilitación son distintas formas de ayudarte a mantenerte conciente de tu aprendizaje. Te descubrirás entonces buscando nuevas estrategias que te ayuden a lograr los resultados de aprendizaje así como formas de mejorar tu propio trabajo. Esto puede entonces transferirse a tu trabajo, y ayudándote a ti, ayuda a aprender a otros/as.





Preguntas más frecuentes en los talleres de facilitación de GEM

Esta sección brinda a facilitadores y facilitadoras la oportunidad de formular preguntas sobre el entrenamiento y también de intercambiar ideas y respuestas a esas preguntas. Los facilitadores y facilitadoras de GEM pueden seguir perfeccionando su capacidad y destrezas al incorporarse a la Red de aplicadores/as de GEM,¹³ un espacio de red social en línea diseñado para fortalecer a la comunidad y para seguir ofreciendo tutoría y soporte entre pares a todos los aplicadores y aplicadoras de GEM del mundo entero.

P. Pocos/as participantes responden a mis preguntas. ¿Cómo puedo estimular a otros/as a hacerlo?

R. Eso es algo que suele suceder en los talleres, donde solo algunos/as participantes se sienten con confianza como para responder siempre a tus preguntas. El refuerzo positivo que reciben les alienta a seguir haciéndolo. No es algo malo, pero puede desfavorecer a otros y otras participantes o desalentarlos/as a participar. También es fácil para el facilitador o facilitadora pedir siempre a esos y esas participantes que respondan dado que muestran interés. El desafío es intentar no buscar siempre la respuesta de los y las participantes que sabes que contestarán correctamente, sino la de otros y otras para estimular la participación. Lograr un entorno donde la mayoría de los y las participantes tienen su momento para responder de tanto en tanto es un problema habitual que puede abordarse mediante el uso de las siguientes estrategias:

- Siempre alentar a los y las participantes a participar, y aprobarlos cuando lo hacen
- Decir “Buen intento...” o “Buena respuesta...” o “No está totalmente

correcto, pero muy bueno por responder...” ayuda bastante. Incluso si la respuesta no es correcta, no ridiculices a quien ha respondido; antes bien, pídele que vuelva a intentarlo o bríndale más información.

- Sé paciente y amigable.
- Al participante o la participante que siempre responde, dile: “Es fantástico que quieras responder otra vez, pero veamos si alguien más quiere intentarlo”. También puedes hacer una pregunta a un/a participante distinto/a.
- Una alternativa eficaz y altamente recomendable es utilizar las estrategias de trabajo en grupo y “trabajo en parejas”, para que los y las participantes hablen y encuentren soluciones con los y las demás primero, y ganen confianza para responder en la sesión.
- Por último, mantente constantemente atento/a a las dinámicas de la sesión y prepárate para alentar a los y las participantes más callados/as.

¹³ www.genderevaluation.net/mygem



P. ¿Cómo puedo alentar a participar a los y las participantes callados/as?

R. Similar al problema anterior. Tienes que alentar a participar a todas las personas que forman parte del taller. Vale la pena también tratar de determinar por qué algunos/as participantes se mantienen callados/as. Puede que sea por timidez natural, por falta de confianza respecto del trabajo, por miedo de hablar frente al resto del grupo o porque tienen dificultades de lenguaje. Estas son sólo algunas de las posibles

razones, y en muchos casos no descubrirás cuál es el verdadero motivo. Una vez más, las estrategias de trabajo en grupo o en parejas son destacables, así como dar un refuerzo positivo a los y las participantes más callados/as cuando intervienen. Para los y las participantes es más fácil discutir temas con sus pares en grupos pequeños o en parejas, antes que hacerlo frente a todo el grupo.

P. Los y las participantes no hacen muchas preguntas durante la sesión, sino que esperan al final para acercarse. ¿Cómo debo hacer para alentarlos/las a hacer sus preguntas durante el entrenamiento, para que todos/as puedan aprovechar la conversación o el intercambio resultantes?

R. Otra vez un problema derivado de la falta de participación en actividades durante la sesión, combinado con problemas similares a los de los y las participantes que no intervienen durante la sesión. Es menos intimidante para un/a participante hacerte una pregunta de manera personal que hacerla frente a todo el grupo. Entre las estrategias a utilizar en esta situación está la de asegurarse de ofrecer muchas oportunidades de trabajo en grupo y en parejas, de manera que los

y las participantes tengan la posibilidad de resolver los problemas de los demás y también de sentirse más cómodos al hacer preguntas como parte de un grupo en lugar de individualmente. También puedes decir a los y las participantes que no tendrás tiempo para responder muchas preguntas después de la sesión y alentarlos/as a hacerlas durante la sesión. Reitera que todas las preguntas son bienvenidas y que las malas preguntas no existen.

P. Cuando los y las participantes me hacen una pregunta, ¿siempre tengo que dar una respuesta?

R. Depende. Si la pregunta requiere una respuesta simple y rápida, entonces sí. Si la pregunta es tal que al dar la respuesta pensarás en lugar del o la participante, entonces no. Tu función es facilitar el aprendizaje, y para hacerlo debes estimular a los y las participantes a pensar y resolver los problemas por sí mismos. Muchas veces es más útil para ellos/as que respondas a una pregunta con otras preguntas que ayuden a la reflexión sobre el problema, o preguntas

que te ayuden a determinar dónde encuentra dificultades. Puedes intentar dar una pista o hacer una pregunta sencilla que puedan responder, resolviendo así su problema o desarrollando una estrategia para resolverlo por sí mismos/as. Pero si la pregunta requiere una respuesta basada en la experiencia, puedes pedir a otros/as participantes que ayuden a responder. Eso queda a tu criterio y a veces puede ser necesario simplemente dar la respuesta.



P. Los y las participantes se niegan a hacer preguntas durante tus presentaciones, pero hacen sus preguntas dentro de la devolución diaria y piden más ejemplos durante las presentaciones. Sin embargo, no queda del todo claro cuándo son necesarios más ejemplos. ¿Cómo te das cuenta?

R. Una buena manera de responder a la devolución recibida después de una sesión es empezar la sesión siguiente con una pregunta al respecto, por ejemplo, pedir a los y las participantes que clarifiquen qué necesitan. Pedir que identifiquen buenos usos de los ejemplos durante el entrenamiento es un buen comienzo.

P. En algunos talleres, algunos/as participantes se niegan a participar en las actividades propuestas. ¿Cómo manejo eso?

R. Eso ocurre a menudo cuando una persona tiene más experiencia que las otras y, por esa experiencia, no quiera acabar sintiéndose incómoda frente a al resto en alguna de las actividades. Hay muchas otras razones para que esto suceda, pero en cualquier caso, el facilitador o facilitadora debe respetar a ese/a participante y sus decisiones. Lo mejor que se puede hacer es tratar de que el o la participante se sienta cómodo/a dentro del grupo. Puede lograrse asignándole, por ejemplo, una tarea específica no intimidatoria, o haciéndole trabajar con personas con las que parece que va a sentirse cómodo/a. Si en última instancia decide no participar, lo mejor que se puede hacer es incluir a esa persona pero sin forzarla a hacer nada que no desee hacer. Eventualmente, puede llegar a cambiar de idea.

P. ¿Cómo manejas a un/a participante que insiste en que no existen los problemas de desigualdad de género?

R. Puedes elegir aceptarlo/a y decir que los problemas de género realmente cambian a lo largo del tiempo y en las distintas culturas a medida que éstas evolucionan. A medida que las comunidades tienen mayor conciencia de la existencia de ciertos roles y responsabilidades comúnmente asignadas a las mujeres que a los hombres les gustaría realizar o compartir, como el cuidado de los hijos, y viceversa, las culturas realmente cambian y los problemas de desigualdad de género también pueden cambiar de naturaleza. Las diferencias en las expectativas sociales respecto a las mujeres y los hombres pueden hacerse menos visibles o evidentes. También puedes empezar por acordar y preguntar a los/las otros/as participantes qué pensarían si una situación de ese tipo llegara a ocurrir en su país o comunidad, y cómo harían para averiguar si efectivamente sigue habiendo problemas de desigualdad de género. Estimular un debate saludable que respete los distintos contextos de las personas, y recuerde siempre a los y las participantes realizar sus afirmaciones/análisis basándose en ese contexto específico, es una buena práctica y un principio esencial de GEM.



GLOSARIO

Alineamiento (en diseño educacional)

El alineamiento es la relación básica entre los objetivos del entrenamiento, las actividades que permiten que los y las participantes se involucren con el entrenamiento, y los procesos de devolución utilizados para determinar si el entrenamiento ha sido exitoso. En otros términos, ¿corresponde lo que pretendes hacer con lo que haces en el entrenamiento, y la devolución lo confirma?

Marco conceptual

Un marco conceptual es la teoría que sustenta a un procedimiento particular, como GEM o el enfoque de diseño educacional adoptado.

Diseño educacional

Diseño educacional es el procedimiento o método utilizado para diseñar el entrenamiento y la enseñanza.

Líder facilitador/a

Es un/a líder que sabe sobre dinámicas de grupo y organizacionales; que genera procesos de involucramiento a nivel de las organizaciones que permiten que los miembros de la organización utilicen más plenamente su potencial y talentos, a fin de ayudar a la organización a articularse y realizar su visión y objetivos, mientras simultáneamente actualiza sus valores declarados. Los/as líderes facilitadores/as muchas veces comprenden las dinámicas inherentes que existen entre facilitación y liderazgo, y a menudo utilizan facilitadores/as en sus organizaciones.¹⁴

Facilitadores y facilitadoras de GEM

Son personas que diseñan el organigrama y dan talleres de GEM, decidiendo qué contenido abarcar, cómo dar las sesiones y qué actividades utilizar. Muchas veces utilizan una combinación de métodos para ayudar a los y las participantes a comprender cómo aplicar la Metodología de Evaluación de Género.

¹⁴ Sam Kaner et al. *Facilitators' Guide to Participatory Decision-Making* (San Francisco: John Wiley and Sons Inc., 2007)



Actividades de aprendizaje

Son las actividades que los y las participantes llevan a cabo durante las sesiones de entrenamiento.

Entorno de aprendizaje

Es el entorno en el cual los y las participantes participan, se entrenan o aprenden. Esto puede ser en un escenario presencial o virtual. Incluye las cualidades físicas de donde se realiza el taller.

Comunicación abierta

Comunicación abierta es tanto un proceso como un marco conceptual. El proceso tiene que ver con el mecanismo que hace posible que la comunicación abierta tenga lugar, y el marco conceptual que sustenta esto es la convicción de que la comunicación entre los seres humanos debe ser abierta, transparente y respetuosa.

Praxis

Para explicarlo sencillamente, es la acción.

Relacionamiento

La relación que se desarrolla entre los individuos, que es respetuosa, abierta y cómoda. Construir relacionamiento es crear un entorno que favorece el aprendizaje.

Plan de sesión

Es el plan que define qué, cómo y cuándo sucede lo que sucede en una sesión de capacitación o un taller.

Agenda de taller

Al igual que el plan de sesión, la agenda de taller es otra forma de nombrar lo que sucede durante una sesión de entrenamiento o un taller.

Organizadores/as de un taller

Los/as organizadores/as de un taller son a veces los/las que quieren que el taller sea organizado y tienen objetivos muy específicos que lograr, pero pueden no formar parte del equipo de facilitación de GEM. En ocasiones, los/as organizadores/as de un taller no coinciden con el equipo de facilitación de GEM, y en otros casos el equipo de facilitación y los/as organizadores/as del taller son un único y mismo equipo.



CÓMO ESCRIBIR UN BUEN ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO

Un estudio de caso es un estudio en profundidad de una organización, instancia, evento o grupo en particular. El estudio debe evaluar todo lo relacionado con los logros y las fallas de su objetivo elegido. Esto significa que cuando se escribe un análisis de estudio de caso, debes contar primero con una clara comprensión del caso. Debes disponer de hechos que incluyan un buen número de fuentes confiables. Un estudio de caso no puede consistir en fuentes únicas, y los buenos ensayos de estudios de caso evalúan información recopilada de más de una fuente, validando la información mediante referenciamiento-cruzado.

Antes de empezar a escribir, reúne la mayor cantidad de documentación posible sobre el caso en cuestión y léela cuidadosamente, tomando notas todo el tiempo. Puedes necesitar leer muchas veces los documentos para captar los problemas que tuvo ese/a practicante de TIC para el desarrollo. Además, es fundamental tener claro si la información que presentarás es privada o confidencial. Cuando desarrollas un estudio de caso, debes tener acceso a información que no puede ser difundida públicamente, como información propietaria o aun información sobre un/a paciente/cliente (sector de la salud). En el sector de TIC para el desarrollo, esto puede incluir temas de poder político altamente controversiales entre comunidades e implementadores de proyectos, o comunidades y el estado. Es aconsejable que este tipo de información sea cambiada o eliminada a menos que cuentes con un consentimiento escrito para utilizarla. Los aspectos éticos deben mantenerse en un primer lugar de prioridad durante todo el proceso de escritura de un buen estudio de caso.

Toda la información recopilada para los estudios de caso debe ser de fuentes confiables, incluyendo fuentes revisadas por pares. Pero los estudios de caso también pueden ser evaluados por la misma organización o grupo. Así es como generalmente son escritos los estudios de caso por el equipo de facilitación de GEM, en consulta con el implementador de proyecto de TIC para el desarrollo.

Diseño de caso básico

Un caso básico incluye las siguientes partes:

- Argumento
- Exposición del tema
- Tipo de texto escrito requerido (artículo breve, propuesta formal, preguntas y respuestas, etc.).



Estructura

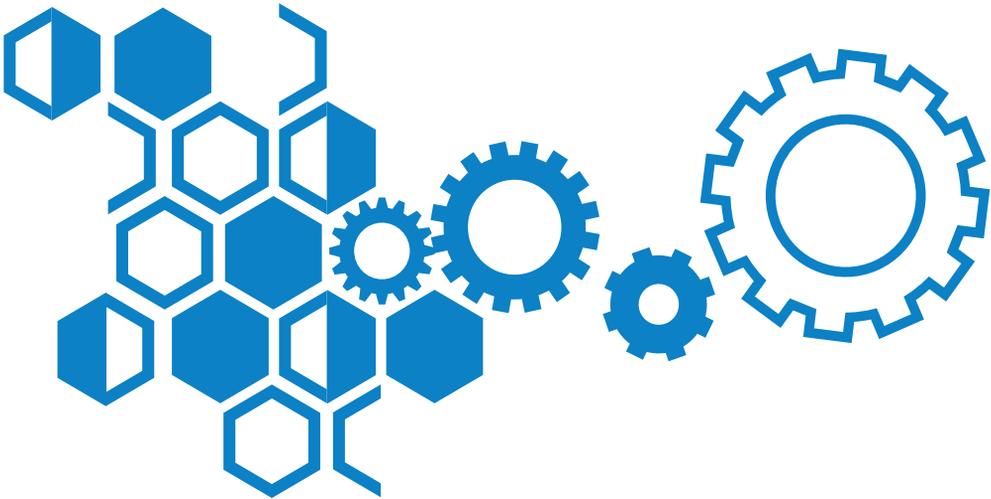
Muchos expertos recomiendan escribir el caso como un relato, casi como un cuento corto, para despertar el interés del auditorio al que está dirigido.¹⁵ No obstante, puede haber instancias en las que se desea una presentación más objetiva, como exponer informes clínicos o documentos oficiales. En todo caso, es importante hallar un formato apropiado que conquiste el interés del público al que está dirigido, al tiempo que exponga adecuadamente el contenido. Debe evitarse un exceso de jerga, a menos que sea necesario para la estructura del caso.

Extensión

Las opiniones varían acerca de cuánto detalle es necesario, pero es importante que se escriba material suficiente para que incluya todos los antecedentes importantes, pero lo suficientemente corto como para no abrumar a los participantes. Un buen índice o plan detallado puede ayudar en escritos donde no pueden exponerse grandes volúmenes de material de antecedentes del caso.

Secuencia de los datos y los documentos

En la mayoría de los casos, los datos y documentos de respaldo están secuenciados en función del relato del caso. De ser posible, algunos pasajes breves o tablas de datos pueden incorporarse al relato en la ubicación adecuada. Sin embargo, en algunos tipos de casos, los documentos pueden organizarse sin seguir una secuencia, si el objetivo con el público al que está dirigido es aprender a organizar y analizar una colección aleatoria de documentos.



¹⁵ Ver Clyde Freeman Herreid "Using Case Studies in Science – And Still 'Covering the Content!'" en *Team-Based Learning: A Transformative Use of Small Groups in College Teaching* eds. Larry K. Michaelson et al. (Westport: Praeger Publishers, 1999); y G. Kardos y C.O. Smith "On Writing Engineering Cases" *Proceedings of ASEE National Conference on Engineering Case Studies*, marzo de 1979 www.civeng.carleton.ca/ECL/cwrtn.html



Para los propósitos de un taller de GEM, los facilitadores y facilitadoras generalmente escriben estudios de caso utilizando los siguientes pasos a modo de líneas directrices generales:

El propósito. Introduce el problema. ¿Qué condición trata de cambiar o mejorar el/la practicante de TIC para el desarrollo/ implementador/a de proyecto? ¿Cuál es el análisis de género del problema? ¿Cuán profundo fue el análisis de género? Si es posible, utiliza las propias palabras del/la implementador/a de proyecto bajo la forma de una cita.

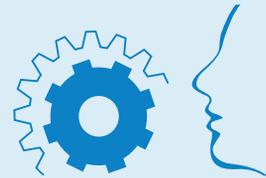
El camino. ¿Qué pasos se dieron para resolver el problema? ¿Cuáles son las consideraciones principales? ¿Cuáles fueron los principales temas de género considerados? ¿Cuáles fueron los elementos principales del diseño del proyecto? ¿Qué otras colaboraciones se exploraron a fin de tener la seguridad de que las estrategias adoptadas funcionaron?

El valor agregado de una perspectiva de género y/o de la utilización de GEM. Según el/la implementador/a de proyecto, ¿qué aportó el análisis de género? ¿Qué efectos contribuyó a producir GEM?

La implementación. ¿Cómo fue implementado el proyecto? ¿Quiénes fueron los facilitadores y facilitadoras y los agentes de cambio?

La solución y las lecciones aprendidas. ¿Qué soluciones funcionaron? ¿Cuáles soluciones no funcionaron y por qué? No saltar esta sección. Este es el punto de la historia donde el/la lector/a empieza a identificarse y empatizar con ella y a aprender de las experiencias de los y las demás.

Los resultados. ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Qué hizo el proyecto o la organización con lo que descubrió? ¿Cómo se incorporaron esos descubrimientos al trabajo del proyecto o la organización?



Consejos finales:

- Conoce bien el caso antes de empezar tu análisis del estudio de caso.
- Tómate suficiente tiempo para escribir el análisis del estudio de caso. No debes hacerlo a la carrera.
- Sé honesto en tus evaluaciones. No permitas que temas y opiniones personales nublen tu discernimiento.
- Sé analítico, no descriptivo.
- Mientras redactas las preguntas, piensa en cuáles serían tus propias respuestas.
- Revisa tu trabajo.



PIONEROS EN LA EVALUACIÓN DE GÉNERO EN EL SECTOR DE TIC PARA EL DESARROLLO

Somos practicantes de la evaluación de género, comprometidos/as y experientes. Brindamos servicios de monitoreo, evaluación y planificación a organizaciones, para garantizar que sus esfuerzos tengan un impacto favorable sobre la vida de las niñas y mujeres de sus comunidades. Nuestro foco está puesto en la capacitación y la integración de la perspectiva de género y desarrollo en las iniciativas relacionadas con las TIC o que son posibles gracias a las TIC.

Somos especialistas en evaluación de género dentro de la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), la red en línea más antigua del mundo que trabaja por el cambio social y la equidad de género. Nosotros creamos la Metodología de Evaluación de Género (GEM, por su sigla en inglés), que desde 2002 es utilizada por centenares de iniciativas para el desarrollo de todo el mundo.

Somos un equipo multicultural y multilingüe y hemos construido nuestra reputación en base a:

- Integración de la perspectiva de género en la planificación de proyectos
- Tutoría y capacitación en evaluación de género
- Colaboración eficiente con agencias de gobierno
- Apoyo al cambio organizacional y la construcción de redes
- Evaluación de proyectos de información, comunicación y tecnología, en particular de TIC para el desarrollo

Tenemos extensa experiencia, pericia y presencia establecida en países en desarrollo de África, Europa del Este, América Latina y algunas partes de Asia, en particular del Asia meridional, el sudeste y el este asiático.

La evaluación de las dimensiones de género es una parte importante del diseño del proyecto, porque lograr una equidad de género contribuye a desarrollar eficiencia y cambio social. Ayudamos a nuestros clientes a entender los temas de género en juego en sus contextos y proyectos, para que tengan la capacidad de desarrollar planes que puedan responder a las distintas necesidades de las mujeres, así como de los hombres.

Qué ofrecemos a nuestros clientes

- Autoevaluación facilitada y evaluación externa
- Diseño y planificación de proyecto sensible al género
- Evaluación de calidad
- Capacitación en Metodología de Evaluación de Género
- Formación en sensibilización en temas de género
- Capacitación en narración digital para evaluación

Por más información sobre nuestros productos, servicios y honorarios, puedes escribir a: gemsolutions@apcwomen.org o visitarnos en www.genderevaluation.net/gemsolutions



La Guía para facilitadores y facilitadoras de talleres de GEM contiene una colección de ejemplos tomados de las experiencias y el aprendizaje de facilitadores y facilitadoras de GEM que han conducido talleres en diferentes regiones y diversos contextos. Está escrita con la premisa de que el facilitador o facilitadora comparte el aprendizaje y refleja los principios que se alienta a seguir en el trabajo.

El aprendizaje es un proceso continuo. Confiamos en que quienes lean esta guía tomarán aquello que necesiten, sea una idea oportuna al preparar un taller o un estudio en profundidad de técnicas de facilitación y principios de aprendizaje. La guía está diseñada de manera tal que se puede recorrer una sección o saltar a los ejemplos específicos que respondan a búsquedas particulares. El contenido es adecuado tanto para facilitadores y facilitadoras que recién comienzan como para quienes ya tienen experiencia.

Esta guía es un complemento del manual de *Metodología de Evaluación de Género para Internet y TIC* desarrollado dentro del Programa de mujeres de APC, luego de que comenzáramos a investigar el impacto de nuestra tarea en el año 2000. Nos preguntamos: ¿Qué cambios empoderan a las mujeres? ¿Cómo se miden estos cambios? ¿Qué papel cumplen en ellos las tecnologías de la información y la comunicación? ¿Cómo modifican estos cambios las relaciones de género entre mujeres y hombres?

Por entonces no había modelos o herramientas de evaluación de género referidos de manera específica al uso de la tecnología. En 2001 comenzamos a desarrollar GEM con practicantes de TIC para el desarrollo de 25 países de América latina, África, Asia y Europa central y del Este. El manual de GEM fue publicado en 2005. Este nuevo conjunto de publicaciones que acompañan el manual ha sido escrito en base a nuestros años de desarrollar talleres de GEM en decenas de países. Aunque GEM fue en principio desarrollada para evaluar y planificar proyectos que usaran TIC, la experiencia nos ha demostrado que también puede usarse para mejorar las relaciones de género en el sector del desarrollo en general.



ISBN 929504978-0



9 789295 049789