Guía para la integración *de la igualdad entre mujeres y hombres* en el ciclo de programas

Una publicación de la Comunidad de Práctica ''Género en Práctica'' del Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo (CQFD) de la Asociación Quebequense de Organismos de Cooperación International (AQOCI)

CQFD Comité québécois femmes et développement

AQOCI Association québécoise des organismes de coopération internationale

Guía para la integración *de la igualdad entre mujeres y hombres* en el ciclo de programas

Una publicación de la Comunidad de Práctica ''Género en Práctica'' del Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo (CQFD) de la Asociación Quebequense de Organismos de Cooperación International (AQOCI)

Investigación y redacción:

Laurence Caron, SACO-CESO

AndréAnne Cloutier, Carrefour Internacional

Linda Gagnon, SUCO

Geneviève Gauthier, Oxfam-Québec

Simidélé Orimolade

Nathalie Roy, Carrefour Internacional

Comité de lectura: Alexandre Applin, SACO-CESO; Anne Delorme y Hélène Gobeil, AQOCI

Revisión de la redacción no sexista: Linda Gagnon

Traducción del francés: Sylviane Fournier

Infografía y diagramación: Vivian García

Esta publicación ha sido posible gracias a la contribución financiera del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (IDRC-CRDI) y de las siguientes organizaciones:

Mayo 2015

INDICE

Prólogo

Introducción 1

Ciclo de gestión de un programa 2

Sección 1 : Identificación del programa y de las partes interesadas.....3

1.1Introducción.....5

1.2 Identificación del enfoque IMH en el programa.....6

1.3 Evaluación de la atención que las contrapartes prestan a la IMH**..**.....7

1.4 Evaluación de la importancia que los donantes prestan a la IMH 8

1.5 Análisis de los grupos influyentes y del contexto nacional 9

Sección 2 : La Formulación del programa.....10

2.1 Introducción 12

2.2 Elaboración del marco lógico (ML) sensible a la IMH.....12

2.3 Marco de medición del rendimiento (MMR) e indicadores sensibles al IMH.....18

2.4 Registro de riesgos 24

2.5 Presupuesto sensible al igualdad entre mujeres y hombres 26

Sección 3 : Implementación del programa.....27

3.1 Introducción.....29

3.2 Componentes a tomar en cuenta durante la implementación del programa.....29

INDICE

Sección 4 : Seguimiento y evaluación del programa.....34

4.1 Introducción.....36

4.2 Integración de la IMH en el seguimiento y la evaluación.....37

Sección 5 : Aprendizaje.....40

5.1 Introducción.....42

5.2 Métodos y herramientas para el aprendizaje.....43

Referencias bibliográficas.....49

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACDI:	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AQOCI:	Asociación Quebequense de Organismos de Cooperación Internacional
CdP:	Comunidad de Práctica
CQFD:	Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo
CRDI:	Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional
GBR:	Gestión Basada en Resultados
GED:	Género en el Desarrollo
IMH:	Igualdad entre Mujeres y Hombres
MAECD:	Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo
ML:	Marco Lógico
MMR:	Marco de Medición del Rendimiento
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCI:	Organismo de Cooperación Internacional
ONG:	Organización No Gubernamental
PI:	Plan de Implementación
PSEA:	Planificación Seguimiento Evaluación Aprendizaje

PRÓLOGO

Desde hace más de 30 años el Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo (CQFD) agrupa a miembros de la Asociación Quebequense de Organismos de Cooperación Internacional (AQOCI) y a personas de distintos medios, ya sea universitario, sindical o comunitario, así como a grupos de mujeres. Bajo la coordinación de la AQOCI, el CQFD constituye un espacio de intercambio y reflexión crítica sobre todos los temas que atañen al papel de las mujeres en el desarrollo, con el propósito de promover una visión feminista del desarrollo y fomentar lazos de solidaridad entre grupos de mujeres del Norte y del Sur. En 2009, el CQFD facilitó el establecimiento de la Comunidad de Práctica (CdP) "Género en práctica", a fin de propiciar la reflexión y los intercambios acerca de las buenas prácticas en materia de igualdad entre mujeres y hombres en el seno de las organizaciones. Conformada por más de diez organizaciones, la CdP se planteó el objetivo de movilizar los saberes y crear una dinámica de aprendizajes e intercambios para mejorar la integración de la igualdad entre las mujeres y los hombres, tanto en el marco de los programas de cooperación como a lo interno de las organizaciones.

Tras efectuar un análisis de las necesidades de los miembros de la CdP "Género en Práctica" que permitió definir las prioridades respecto de la integración de la IMH en las organizaciones y los programas, los representantes de cuatro organizaciones — Carrefour International, Oxfam-Québec, Servicio canadiense de apoyo a los organismos (SACO) y Solidaridad, Unión, Cooperación (SUCO) — crearon un grupo de trabajo con miras a elaborar una guía sobre la integración de la IMH en el ciclo de planificación, implementación, seguimiento, evaluación y aprendizaje de un programa. Su propósito es ofrecer a las personas que trabajan directamente en los programas de desarrollo una herramienta que responda a las necesidades organizativas.

La pasante Simidélé Orimolade se unió al grupo de trabajo, asumiendo la coordinación de las actividades del mismo; además, facilitó la recopilación de diversas herramientas entre las organizaciones y redactó varias secciones de esta guía.

Los miembros del grupo de trabajo no reinventaron la rueda, sino que basaron su enfoque en su propia experiencia. De esta manera, la guía que ofrecen sobre la integración de la IMH en los programas resulta sencilla de utilizar, a la vez que propone herramientas ya experimentadas fácilmente adaptables. Se trata de un documento "llave en mano", destinado a las y los responsables de la programación y a las contrapartes en el terreno que ya poseen conocimientos y habilidades en materia de IMH. La "Guía para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en el ciclo de programas" constituye una herramienta complementaria, dando continuación a dos documentos de capacitación publicados por el CQFD: las cajas de herramientas "*Género en el Desarrollo"* y "*Promover la igualdad entre mujeres y hombres : La puesta en práctica",* ambas dirigidas tanto a las y los conocedores de la IMH como a personas aún no familiarizadas con el tema.

Quienes confeccionaron esta guía son ante todo mujeres que han trabajado en programas de desarrollo y cuentan con muchos años de experiencia en África, América Latina y Asia. Su afán, al ofrecer esta herramienta, es apoyar a las personas directamente interesadas en los programas de desarrollo, ayudándoles a plantearse las interrogantes correctas durante la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de los mismos para lograr la incorporación de la perspectiva de género.

Esperamos que esta guía, elaborada con un verdadero espíritu de ayuda mutua y colaboración, facilite la integración de la IMH en los programas, contribuyendo así a la transformación de los comportamientos y las actitudes en diferentes partes del mundo, allí donde las mujeres y los hombres obran hombro con hombro por el desarrollo de su comunidad.

INTRODUCCIÓN

Ya se ha reconocido, desde hace varias décadas, la importancia de la igualdad entre mujeres y hombres (IMH) en la lucha contra la pobreza y por la justicia social. Sin embargo, sigue siendo un desafío para los Organismos de Cooperación Internacional (OCI) y se requiere una fuerte voluntad política para integrar la perspectiva de género en los niveles estructural y organizativo. En efecto, si bien los OCI han de garantizar la integración transversal del enfoque IMH, tanto en sus programas, cualquiera que sea la temática principal, como en el seno de su estructura, se ha podido observar que, en los programas de cooperación, esta integración sólo se realiza de manera puntual para cumplir con los requerimientos de los donantes. Por ende, uno de los desafíos que los OCI deben enfrentar es la incorporación de la perspectiva de género en el marco de los programas que se rigen por la Gestión Basada en Resultados (GBR). En efecto, debe procurarse que las actividades de gestión apunten a resultados sensibles al género, pero algunas veces las herramientas de gestión de que se dispone son algo rígidas, lo que obstaculiza la adecuada integración de la perspectiva IMH en los programas.

Por otra parte, al constatar que varios OCI no cuentan con herramientas estandarizadas que les permitan integrar el enfoque IMH en sus programas, la CdP optó por centrarse en el diseño de una guía sencilla y práctica, dirigida a las administradoras y los administradores de programas, ya sea que laboren en estructuras del Norte o del Sur. Dado que la mayoría de las ONG canadienses reciben financiamiento del Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo (MAEDC), se decidió retomar las principales herramientas de GBR que utiliza el MAECD. Éstas, sin embargo, son fáciles de adaptar a las que utilizan otros donantes.

Tras una introducción en la que se ofrecerá una visión de conjunto del ciclo de gestión de un programa, se abordarán los objetivos, las herramientas y las listas de verificación a lo largo de cinco secciones, que se titulan:

1. Identificación del programa;
2. Formulación del programa;
3. Implementación del programa;
4. Seguimiento y evaluación del programa;
5. Aprendizaje.

Las herramientas propuestas en esta guía son adaptables y se espera que la misma se enriquezca con las experiencias de otras organizaciones. El afán de sus autoras es que se convierta en un instrumento práctico, dado que al pormenorizar cada una de las etapas o secciones arriba mencionadas, permite elaborar un programa que integre el enfoque de la IMH.

CICLO DE GESTIÓN DE UN PROGRAMA

Con el fin de lograr una visión compartida del ciclo de gestión de un programa, presentamos brevemente a continuación una vista de conjunto. Luego nos adentraremos en cada una de las secciones que, cabe señalarlo, no han de desarrollarse forzosamente de manera lineal.

La primera fase, llamada "Identificación", consiste en efectuar análisis pormenorizados basados en los datos que se recolecten con las partes interesadas del programa mediante diagnósticos e investigaciones. Estos datos permitirán definir la orientación global del programa en base a prioridades y necesidades. Seguidamente, con estas informaciones y siempre en colaboración con las partes interesadas, se pasará a la fase de "Formulación", en la que se diseñará el programa en su conjunto, con los resultados que se deseen obtener, los indicadores y los riesgos, y se elaborará un presupuesto sensible al género. Luego vendrá la "Implementación" de las actividades en función de los resultados esperados; esta fase incluye la de "Seguimiento y Evaluación", que es la que permitirá conocer el avance del programa y el grado de obtención de los resultados, dando lugar a realizar ajustes, midiendo los cambios y registrando los "aprendizajes" logrados en el transcurso de la ejecución del programa. Todas estas fases se llevan a cabo también en colaboración con las partes interesadas; en conjunto con ellas se identifican los aprendizajes logrados a lo largo del programa.

Cabe señalar que se recomienda aplicar el enfoque participativo desde la planificación hasta la evaluación del programa. En efecto, al incluir la perspectiva de género el proceso resulta tan importante como su finalidad, dado que la participación de las mujeres en el programa y la valorización de su papel en el mismo conllevan a incrementar su empoderamiento.

Asimismo, es preciso especificar que en el presente trabajo se utilizará el término "programa" para designar el ciclo de gestión. Sin embargo, esta guía puede también aplicarse para integrar la IMH en los proyectos. Se propone hacer la distinción siguiente:
→ En el ámbito de la gestión de proyecto, un programa es un conjunto de proyectos orientados hacia un mismo objetivo.
→ Se denomina proyecto a un conjunto de actividades y acciones cuyo fin es responder a una necesidad definida, en un plazo específico y dentro de un límite presupuestario determinado.

Identificación: orientación global del programa; diagnóstico inicial.

Formulación: diseño del programa; redacción de la propuesta.

Implementación: lanzamiento y conducción de las actividades previstas que apuntan a resultados específicos.

Seguimiento/Evaluación: seguimiento del avance del programa a fin de realizar ajustes, cuando sea necesario; balances puntuales para evaluar el grado de obtención de los resultados.

1 SECCION

IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y DE LAS PARTES INTERESADAS

1: IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y DE LAS PARTES INTERESADAS

1.1 Introducción

1.2 Identificación del enfoque IMH en el Programa

1.3 Evaluación de la atención que las contrapartes prestan a la IMH

1.4 Evaluación de la atención que los donantes prestan a la IMH

1.5 Análisis de los grupos influyentes y del contexto nacional

1.1 INTRODUCCIÓN

En esta sección se desglosan los pasos que han de darse al inicio de la formulación del programa. Reviste importancia porque brinda los primeros elementos de análisis que deberán ser tomados en consideración por las personas responsables de llevar a cabo las etapas subsiguientes — formulación, implementación, seguimiento /evaluación y aprendizaje. Es posible, por supuesto, que sean las mismas personas las que hayan de realizar la identificación, implementación, formulación y seguimiento-evaluación de los programas, pero no siempre es el caso. Por lo tanto, es importante sistematizar y documentar las informaciones recolectadas para garantizar la coherencia entre las diferentes etapas del proceso. Varias de las actividades que se proponen en la presente guía pueden realizarse simultáneamente, es decir que no es preciso seguir un orden específico.
Dividiremos los programas en dos grandes grupos:

Enfoque específico: son aquellos programas cuya razón de ser es intervenir específicamente en uno o varios desafíos de la IMH. Por ejemplo: el proyecto se plantea específicamente fortalecer el empoderamiento de las mujeres, consolidar su capacidad de acción, incrementar su confianza, mejorar sus capacidades de organizarse y defender sus derechos. El enfoque específico no significa que el proyecto esté únicamente dirigido a mujeres; por ejemplo, puede que apunte a un desafío, por ejemplo la violencia, orientando sus intervenciones hacia los hombres para lograr cambios de comportamiento y propiciar una reflexión sobre su responsabilidad frente a esta problemática.

Enfoque transversal: son aquellos programas de índole más general, en los cuales se requiere identificar desafíos en materia de IMH en cada componente. Por ejemplo, el proyecto se plantea llevar a cabo programas de formación técnica que respondan a las necesidades de las y los jóvenes del relevo agrícola, o mejorar la accesibilidad de la población rural al agua. Será entonces necesario identificar las limitaciones que afectan específicamente a las mujeres, a fin de definir los resultados y las acciones que permitan superarlas.

OBJETIVOS DE LA FASE DE IDENTIFICACION DEL PROGRAMA

- Identificar los **elementos pertinentes** del programa en materia de IMH.
- Identificar a las contrapartes ejecutoras del programa y valorar **su interés** por el enfoque IMH.
- Identificar a los donantes / otros colaboradores y valorar **su interés** por el enfoque IMH.
- Identificar a otras organizaciones e instituciones que puedan incidir en el enfoque de la IMH del programa.

La identificación de un programa puede realizarse en distintos contextos, pero generalmente son tres los principales que originan el proceso de identificación que antecederá a las otras etapas:

- El programa es objeto de un llamado a convocatoria, es decir que ya se han identificado algunos elementos: población meta, país/regiones, resultados esperados, componentes principales, etc.

- La idea del programa es identificada por una contraparte local, que la presenta al OCI; tras revisar la propuesta, éste decide elaborar el programa con la contraparte local.

- El OCI apunta a desarrollar competencias específicas, enfocarse en una problemática determinada o priorizar una necesidad identificada por las comunidades con las que trabaja.

Es preciso conocer cómo se originó la idea del programa, a fin de adecuar las etapas subsiguientes a su contexto específico y elaborar una propuesta acorde con los elementos esenciales del marco en el cual habrá de desarrollarse el programa identificado.

Para las siguientes subsecciones se optó por presentar las diferentes etapas a seguir en el contexto de un llamado a convocatoria ficticio. Por supuesto, algunas etapas resultarán menos pertinentes que otras según se trate de una propuesta de una contraparte o de un programa identificado por un OCI. Además, cabe la posibilidad de que algunas de ellas ya se hayan realizado, incluso antes de haber identificado el programa. Convendrá adecuarse a la situación que se presente.

Ejemplo de programa: Programa de mejoramiento nutricional de las familias nicaragüenses

Contextualización: el proyecto no atañe específicamente a un desafío vinculado con la igualdad entre mujeres y hombres, dado que es de índole general y que, por lo tanto, la IMH requiere un enfoque transversal.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE IMH EN EL PROGRAMA

El programa ha de dividirse en sus componentes principales, debiendo identificar el enfoque IMH para cada uno de ellos; además, es preciso plantear algunas acciones.

Esta actividad suele realizarse desde la sede de los OCI o desde sus oficinas en el terreno (según los casos); lo ideal es efectuar una visita en el terreno para entender plenamente el contexto específico del país y la población con la que se desarrollará la intervención. Pueden realizarse consultas con las organizaciones locales, en especial con grupos de mujeres, y reflexionar con ellas a fin de identificar y comprender de manera precisa los enfoques IMH para los diferentes componentes del programa.

¿Cuáles son los principales componentes del programa?

1. *Establecer **un sistema de vigilancia** de los casos crónicos y agudos de desnutrición en los niños menores de 5 años;*
2. ***Incrementar los conocimientos** de las familias sobre alimentación sana.*

¿Por lo general, ¿quiénes son los responsables de los diversos componentes del programa: los hombres, las mujeres, hombres y mujeres por igual?

En Nicaragua, la alimentación suele ser la responsabilidad de las mujeres (compra, preparación), mientras la producción de los alimentos incumbe a los hombres. También son las mujeres quienes cuidan generalmente de la salud de los hijos.

¿Cuáles son los elementos que atañen directamente a los temas vinculados con la igualdad entre mujeres y hombres en los componentes?

1er componente: Sistema de vigilancia

I. *¿Cómo se organizará el sistema de vigilancia de manera que se garantice la activa participación de las mujeres?*

- *Capacitaciones adaptadas al nivel educativo de las mujeres, sobre todo cuando sea inferior al de los hombres; capacitaciones dirigidas únicamente a las mujeres.*
- *Selección del lugar donde se efectuará el control de los menores (distancia desde el lugar de habitación y seguridad).*
- *Establecimiento de los horarios de las capacitaciones y las actividades tomando en cuenta las responsabilidades domésticas de las mujeres, etc.*

II. ¿Cómo garantizar el involucramiento de los hombres en las tareas tradicionalmente encomendadas a las mujeres (alimentación y salud de los hijos)?

- *Invitación específica a los hombres para que participen en los talleres sobre detección de problemas de desnutrición.*

2º componente: Incrementar los conocimientos de las familias sobre alimentación:

I. ¿Cómo garantizar que las mujeres saquen el debido provecho de las capacitaciones y que sus conocimientos se tomen en cuenta? ¿Cómo garantizar que su liderazgo se fortalezca?

- *Capacitaciones adaptadas a su nivel educativo; lugar y horarios de las capacitaciones adecuados para las mujeres (seguridad, distancia, elegidos en función de sus actividades).*
- *Toma en cuenta de los conocimientos tradicionales / ancestrales de las mujeres para adecuarlos a la realidad de hoy.*
- *Involucramiento de las mujeres en la organización de campañas informativas en su comunidad.*

II. ¿Cómo garantizar el involucramiento de los hombres en las tareas tradicionalmente reservadas a las mujeres (alimentación y salud de los hijos)?

Participación de los hombres en los debates sobre los valores nutritivos de los alimentos que ellos producen en la finca familiar y los que se compran con los ingresos generados por la finca.

1.3 EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE LAS CONTRAPARTES PRESTAN A LA IMH

En esta etapa han de definirse algunos criterios de selección de la(s) contraparte(s) (conocimiento del sector de intervención del programa y de la zona donde se implementará, experiencias en programas similares, etc.). No es un requisito que el enfoque de género sea una fortaleza de la(s) contraparte(s), dado que el propósito del proyecto podría apuntar al fortalecimiento de sus capacidades en este tema. Lo más importante en esta etapa es la apertura de la(s) contraparte(s) hacia la IMH.

El siguiente cuadro permite identificar y valorar el grado de interés y la experiencia de la contraparte en el tema de la IMH. Pueden utilizarse varias fuentes para llenarlo, como el conocimiento que se tiene de la contraparte o los resultados de las consultas con otras organizaciones (locales u OCI) que la conocen, donantes, etc. Por supuesto, la principal fuente de información sigue siendo la propia contraparte. En cualquiera de los casos será esencial validar con ésta la información que se recolecte. Asimismo, será importante que la contraparte no se sienta “bajo examen” ni “juzgada” en este proceso. Se debe actuar con franqueza y transparencia, especificando que el principal propósito de este ejercicio es definir algunos elementos relacionados con el fortalecimiento de capacidades de esta contraparte que se abordarán durante la implementación del programa.

TABLA DE INCORPORACIÓN DE LA EFH ENTRE SOCIOS

Pregunta	Respuesta	Comentario/ seguimiento
¿Cuenta la organización con una política de igualdad entre mujeres y hombres? ¿Desde cuándo?	Si Desde 2010	
¿Existe un procedimiento de implementación de esta política (plan de trabajo, plan de acción)?		
En caso de que no exista ninguna política, ¿ha desarrollado la organización alguna práctica relacionada con la integración de la IMH en sus programas o en su funcionamiento? ¿Se ha comprometido la Dirección con la IMH?	Si, una política de igualdad de oportunidades en la contratación del personal	
¿Existen herramientas/métodos de integración de la IMH en el seno de la organización? ¿Cuáles?		
¿Se ha designado a una persona como responsable del enfoque IMH en el seno de la organización?		
¿En su mayoría incluyen los programas resultados específicos para la IMH?		
¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización respecto de la IMH?		
¿Qué recursos internos y externos se destinan a este tema? ¿Existen necesidades en materia de capacitación?		
¿Existe interés por desarrollar este tema en el seno de la organización? ¿En qué campo(s) específico(s)?	Si Capacitación del personal Inclusión del tema en los programas	

1.4 EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN QUE LOS DONANTES PRESTAN A LA IMH

Es importante conocer al o a los donantes potencial(es) del programa, sus políticas en materia de IMH, sus antecedentes en relación con el tema, el lenguaje que utiliza(n), etc. Con estos conocimientos se podrá alinear la presentación del programa con las directrices de los donantes en materia de IMH, lo cual constituye un aspecto nada despreciable del análisis que se efectúe del programa y sus oportunidades de éxito[1].

Algunas interrogantes que plantearse y algunas acciones que emprender:

¿Tiene(n) el o los donante(s) un planteamiento sobre la IMH? En caso de respuesta afirmativa, será importante leer sus documentos, posicionamientos, estrategias y políticas a fin de entender plenamente su orientación y posición y conocer el lenguaje que utiliza(n).

¿Ya financiaron el(los) donante(s) programas similares? ¿Existen informes? Si están disponibles, leer los documentos de proyecto, los informes y en especial las secciones que atañen específicamente a la IMH.

[1]Varios OCI reciben financiamiento del MAECD. Véase el siguiente enlace sobre la política de este ministerio en materia de IMH: http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/ge-es/policy-politique.aspx?lang=fra

1.5 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS INFLUYENTES Y DEL CONTEXTO NACIONAL

Ningún programa se lleva a cabo de manera aislada ni bajo un total control externo. Se desarrolla en un entorno determinado y son varios los elementos que pueden incidir en su evolución. Es importante conocer el entorno en el cual se ejecuta el programa, identificar a los distintos grupos que forman parte de él y estar en capacidad, incluso parcialmente, de determinar si estos grupos pueden tener una incidencia positiva o negativa en el enfoque IMH del programa. Además, cabe tomar en cuenta las políticas nacionales vigentes en el país de que se trate, asó como los convenios internacionales a los que ha suscrito, dado que ello puede propiciar u obstaculizar la realización del programa.

Programa de apoyo a las mujeres emprendedoras en Jordania			
Partes interesadas	**Grado de influencia**	**Riesgos**	**Oportunidades**
Comités de aldea			
Grupos religiosos	Alto	Renuencia de los líderes religiosos al empoderamiento de las mujeres	Influencia positiva de algunos lideres religiosos sobre la distribución de las tareas domésticas entre mujeres y hombres
Asociaciones y organizaciones locales			
Emisoras radiales o televisivas Medios de comunicación	Medio		Apertura de algunas emisoras radiales para incluir en su programación un contenido sobre el papel económico de las mujeres, las actividades del proyecto, etc.
Instancias gubernamentales	Alto		Políticas que fomentan el emprendimiento (fondos de apoyo, líneas de crédito)
Grupos de mujeres			
ONG internacionales			

LISTA DE CONTROL DE LA FASE DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

- Los componentes del programa y las acciones siendo una dimensión de la IMH fueron identificadas.
- Un análisis preliminar de la situación de las mujeres y de los hombres en el dominio de la intervención del programa es realizable.
- Un análisis de la sensibilización de los aliados sobre la dimensión de la IMH es realizable
- Un análisis de los intereses de los proveedores de fondos en materia de la IMH fue tomado en cuenta.
- Los principales éxitos o factores de retroceso que pudieran afectar la promoción de la IMH fueron identificados.

2 SECTION

LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA

2: LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA

2.1 Introducción

2.1.1 Gestión basada en resultados (GBR)

2.2 Elaboración del marco lógico (ml) sensible a la IMH

2.2.1 Resultados sensibles a la IMH

2.2.2 Ejemplo de un marco lógico sensible a la IMH

2.3 Marco de medición del rendimiento (MMR) e indicadores sensibles a la IMH

2.3.1 Ejemplos de MMR sensible a la IMH

2.4 Registro de riesgos

2.4.1 Ejemplo de estrategias de repuesta a un riesgo en materia de igualdad entre mujeres y hombres

2.4.2 Otros ejemplos de riesgos y medidas de mitigación en materia de igualdad entre mujeres y hombres

2.5 Presupuesto sensible a la IMH

2.1 INTRODUCCIÓN

En la etapa de formulación del programa se realizará la integración de la IMH a partir de los datos recolectados durante la identificación del programa y el análisis de género[2]. Es de suma importancia que los datos recopilados permitan especificar las prioridades asociadas a las mujeres y a los hombres, y que éstas queden reflejadas en la formulación del programa. En esta sección se presenta el modo apropiado de incorporar la perspectiva de género en varias herramientas de gestión de programa, principalmente en aquellas que se utilizan en el marco de la GBR.

OBJETIVOS DE LA FORMULACIÓN DEL PROGRAMA SENSIBLE A LA IMH

- Elaborar un marco lógico (ML), un marco de medición del rendimiento (MMR) y un registro de riesgos sensibles a la IMH.
- Plantear resultados específicos para la IMH e indicadores de género.
- Identificar riesgos en materia de IMH y plantearse medidas de mitigación.
- Elaborar un presupuesto sensible al género que permita la implementación eficaz de los planteamientos en materia de IMH.

2.1.1 GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS (GBR)

La gestión basada en resultados (GBR) es el enfoque propuesto por los donantes, entre los cuales el MAECD, que es el principal financiador de los OCI canadienses. La GBR implica el uso de herramientas de planificación/gestión de programa, como el marco lógico (ML), el marco de medición del rendimiento (MMR) y el registro de riesgos. Este enfoque hace énfasis en la obtención de resultados, la medición del desempeño, el aprendizaje, la adecuación y la producción de informes de rendimiento[3]. Los principios de la GBR se aplican durante todo el ciclo de vida de un programa.

2.2 ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO (ML) SENSIBLE A LA IMH

Según el MAECD, el marco lógico, a veces denominado "cadena de resultados", […] *es una representación de las relaciones de causa a efecto entre las actividades, los productos y los resultados de una política, de un programa o de cualquier inversión*"[4] . La elaboración de un marco lógico sensible a la IMH debe entonces garantizar que los resultados del programa contribuyan a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres[5]. La elaboración del ML, al igual que el MMR y el registro de riesgos, debería ser un proceso participativo al que contribuyan personas de referencia, entre las cuales las y los especialistas en IMH, las partes interesadas locales y las beneficiarias y los beneficiarios[6].

El ML consiste en la etapa de formulación de los resultados planteados en la intervención. Según la política del MAECD sobre la Igualdad de Género[7], es importante plantear resultados claros, medibles y realistas para apoyar la implementación de la IMH — al menos uno — para cada nivel de resultados (final, intermedios e inmediatos). Las actividades propuestas permitirán obtener los resultados que figuran en el ML y, entre éstos, aquellos directamente referidos a la IMH.

---

[2] Para mayor información sobre el análisis contextual basado en género – o análisis de género – véase: AQOCI. *Promover la igualdad entre mujeres y hombres: La puesta en práctica*, marzo de 2011, p. 49.
[3] Para mayor información consulte el sitio Web del MAECD: http://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/rbm_tools-gar_outils.aspx?lang=fra
[4] MAECD, 2013: http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H
[5] ACDI. *Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes*. 2010, p. 2.
[6] MAECD, 2013: http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/NAT-92213444-N2H
[7] MAECD (ACDI). *Política de la ACDI sobre la Igualdad de Género*. Canadá, 2010.

AYUDA-MEMORIA

PARA LA FORMULACIÓN DE RESULTADOS Y DE ACTIVIDADES REFERIDOS A / INTEGRANDO LA IMH

Resultado final	• **¿Se identificó con precisión al grupo meta? (Sexo, edad, estatus socioeconómico)** • **¿Incluye el resultado final algún enfoque IMH?** • **¿Contribuyeron las mujeres y los hombres, de manera equitativa, a su definición?** • **¿Refleja este resultado las necesidades y prioridades de las mujeres y los hombres de la región meta?** • **¿En qué aspectos logrará el programa mejorar las condiciones de vida y la situación social de las mujeres y los hombres en la región meta?**					
Resultados intermedios	• ¿Se ha incluido algún resultado referido a la IMH? (Para un enfoque específico, por ejemplo) • ¿Reflejan estos resultados las necesidades y prioridades de las mujeres y los hombres de la región meta? • ¿Se ha integrado la IMH en estos resultados?					
Resultados inmediatos	• ¿Son sensibles a la IMH? • ¿Se ha incluido algún resultado referido a la IMH?					
Productos	• ¿Son sensibles a la IMH? • ¿Se benefician las mujeres y los hombres de manera equitativa con los recursos del programa?					
Actividades	¿Se han incluido actividades referidas a la IMH en el programa?	¿Se han contemplado actividades para sensibilizar a los hombres y cambiar su percepción, comporta-miento y actitud respecto de los derechos de las mujeres?	¿Se reducirá/ incrementará la carga de trabajo de las mujeres? ¿Se tomaron en cuenta las necesidades, posibilidades y limitaciones de los hombres y de las mujeres?	¿Ofrecen las actividades las mismas oportuni-dades de participación e iguales beneficios a las mujeres y a los hombres?	¿Será necesario contemplar actividades específicas para fortalecer las capacidades de las contrapartes sobre la integración de la IMH en el seno de su organización?	¿Involucran las actividades previstas tanto a las mujeres como a los hombres?

2.2.1 RESULTADOS SENSIBLES A LA IMH

Un resultado sensible a la IMH consiste en un cambio medible referido explícitamente a la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres[8].

Ejemplo de resultado no sensible a la IMH

- Mejorado el acceso a los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.

Ejemplo de resultado sensible a la IMH

- Mejorado y más equitativo entre mujeres y hombres el acceso a los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.

EJEMPLOS DE RESULTADOS PARA UN ENFOQUE ESPECÍFICO

- Empoderamiento de las mujeres y derechos de las mujeres[9]
- Incrementada la capacidad de las mujeres de expresar sus necesidades específicas y sus intereses estratégicos.
- Mejorada la seguridad de las mujeres en sí mismas.
- Incrementadas las habilidades de las mujeres en el ejercicio de su ciudadanía.
- Incrementados los conocimientos de los derechos de las mujeres en la comunidad y en el seno familiar.
- Mejorada la autonomía de acción en materia de respeto de los derechos.
- Mejorada la aplicación de las leyes y prácticas existentes con miras a una mayor igualdad entre mujeres y hombres.
- Incrementada la sensibilización de las autoridades e instituciones sobre los temas relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres.
- Incrementados los compromisos de los gobiernos locales y nacionales en lo que atañe al respeto y la necesidad de emprender acciones contra las violaciones de los derechos en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- Incrementado el acceso de las mujeres al sistema judicial.
- Mejorado el estatus jurídico de las mujeres.
- Incrementada la sensibilización de la población sobre los temas relativos a los derechos de las mujeres.
- Incrementado el compromiso de los hombres y los muchachos de la comunidad en las actividades de lucha contra la violencia contra la mujer, la adolescente y la niña.

[8] ACDI. *Política de la ACDI sobre la Igualdad de Género)*, 2010.
[9] AQOCI. *La gestión axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED), Guide destiné aux organisations membres de l'AQOCI*. 2008.

Participación de las mujeres y los grupos de mujeres en la esfera pública[10]

- Incrementada la participación de las mujeres en cargos de decisión o puestos de influencia en instituciones democráticas y organismos de gestión comunitaria.
- Incrementada la influencia de las mujeres y de las organizaciones de mujeres en el seno de la comunidad y de las instancias públicas.
- Incrementada la aceptación del liderazgo de las mujeres en el seno de sus comunidades.
- Incrementada la visibilización de las organizaciones de mujeres.
- Incrementado el fortalecimiento de las organizaciones y redes de mujeres.
- Más propicio el entorno para la participación de las mujeres en la esfera pública y en la toma de decisiones en la comunidad.

EJEMPLOS DE RESULTADOS PARA UN ENFOQUE TRANSVERSAL

Resultados sensibles a la IMH en materia de desarrollo económico

- Fortalecida la capacidad del gobierno y las instituciones para elaborar políticas de desarrollo económico sensibles a la IMH.
- Incrementado el acceso de las mujeres a la formación profesional y la asistencia técnica.
- Incrementado el acceso de las mujeres a los oficios no tradicionales.
- Mejorada la igualdad de salarios.
- Incrementado el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad/decisión en el seno de las empresas.
- Mejorado el equilibrio entre el trabajo y la familia.
- Más equitativo el acceso de las mujeres a la tierra y la propiedad.
- Mejorados la productividad y los ingresos de las mujeres.
- Incrementado el acceso de las mujeres a los servicios de crédito y el apoyo a las empresas de mujeres.
- Mejoradas las decisiones conjuntas en el seno familiar sobre asuntos de gastos e inversiones.

Resultados sensibles a la IMH en el sector de la infraestructura[11] y los servicios básicos

- Incrementado el acceso de las mujeres a servicios básicos adecuados (transporte, agua, vivienda, educación…).
- Mejorado el acceso de las mujeres a las capacitaciones o formaciones necesarias para el mantenimiento y la gestión de obras de infraestructura.
- Incrementada la participación de las mujeres en la toma de decisiones sobre infraestructura.

[10] ACDI. *GAR@l'ACDI, Outils de référence rapide, Fiche conseil n°5 : Résultats et indicateurs en matière d'égalité entre les sexes.* (Non daté)
[11] OCDE Réseau du CAD sur l'Égalité hommes-femmes. *Développer une gestion axée sur les résultats en matière d'égalité hommes-femmes chez les organismes donneurs*. 2009.

- Reducidos los plazos para acceder a los servicios.
- Incrementada la seguridad en el acceso a los servicios.

Resultados sensibles a la IMH en el sector del agua y saneamiento[12]

- Incrementada la participación de las mujeres en las decisiones sobre los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.
- Mejorado y más equitativo entre mujeres y hombres el acceso a los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.
- Mejorada la consulta con las mujeres y las organizaciones de mujeres sobre el desarrollo y la gestión de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento.

Resultados sensibles a la IMH en el sector salud[13]

- Fortalecida la capacidad de las mujeres de lograr que su pareja acepte practicar sexo de menor riesgo.
- Incrementada la voluntad manifiesta de los hombres de compartir con las mujeres la toma de decisiones sobre salud reproductiva.
- Mejorada la salud física y psicológica de las mujeres.
- Incrementado el control de las mujeres sobre su fertilidad.
- Reducido el número de casos de abusos físicos, sexuales, psicológicos.

[12] Oxfam Québec. *L'intégration du genre dans le cycle des projets/programmes.* 2013.

[13] Chege Rose. *Programme/Guide de formation des formateurs sur le genre. FEMNET.* (Non daté)

2.2.2 EJEMPLO DE UN MARCO LÓGICO SENSIBLE A LA IMH

Resultado final	1000 Mejoradas las condiciones de vida **de las mujeres y de los hombres** de la comunidad X en Burkina Faso				
Resultados intermedios	1100 Incrementado el uso sostenible del agua por **las mujeres y los hombres** de la comunidad X.		1200 Incrementada la participación de la comunidad X, **en especial de las mujeres,** en la gestión eficiente del agua.		
Resultados inmediatos	1110 Incrementado el acceso al agua para la comunidad X a través del mejoramiento de sus sistemas de agua.	1120 Mejoradas las competencias de las autoridades locales (mujeres y hombres) para elaborar los planes de gestión del agua en la comunidad X.	1210 Incrementadas las habilidades **de las mujeres y de los hombres** para promover el consumo responsable y la protección del agua en la comunidad X.	1220 Incrementadas las habilidades **de las mujeres y de los hombres** en materia de gestión sostenible del agua.	1230 Incrementado el acceso **de las mujeres** a las instancias de decisión en lo que respecta a la gestión del agua.
Productos	1111 Perforaciones y estaciones de bombeo rehabilitadas en la comunidad X.	1121 Se ofrece apoyo técnico a las autoridades locales para la elaboración de planes de gestión del agua.	1211 Se llevan a cabo campañas **sensibles a la IMH** para sensibilizar a la comunidad sobre el consumo responsable y la protección del agua.	1221 Se diseñan y se imparten formaciones técnicas sobre gestión del agua **a mujeres y hombres** de la comunidad X.	1231 Las capacidades en materia de liderazgo y gestión del agua **de las mujeres** de la comunidad X están fortalecidas.
	1112 **Evaluaciones de impacto sensibles a la IMH.**	1122 Evaluaciones periódicas de las necesidades y del uso del agua, **que incluyen datos desagregados por sexo,** a fin de documentar los responsables de la gestión del agua.		1222 Herramientas (manuales) **sensibles a la IMH** (contenido, ilustraciones, lenguaje no sexista) elaboradas.	1232 **Se diseñan y se imparten capacitaciones sobre la IMH a las autoridades locales.**
Actividades	1111 Rehabilitación de perforaciones y estaciones de bombeo	1121 XXXXX	1211 XXXXX	1221 XXXXX	1231 XXXXX
	1112 **Evaluaciones de impacto sensibles a la IMH.**	1122 XXXXX		1222 Diseño de herramientas de capacitación **sensibles a la IMH.**	1232 XXXXX

2.3 MARCO DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO (MMR) E INDICADORES SENSIBLES A LA IMH

El MMR es un instrumento de la GBR que permite dar seguimiento a los avances en la obtención de los resultados, a través de la recolección sistemática de datos a lo largo de la implementación del programa. Su elaboración se basa en el marco lógico.

Indicadores sensibles al género

Los **indicadores de rendimiento** permiten medir los resultados sensibles a la IMH, es decir los cambios que se hayan producido en las relaciones mujeres-hombres o en la situación de las mujeres en un período determinado. Es preciso establecer indicadores de resultados a corto, mediano y largo plazo, a fin de evaluar los cambios y/o mejoramientos acaecidos con el correr del tiempo en el marco de un programa. Para valorar los avances logrados en materia de IMH, deben definirse indicadores específicos, los cuales formarán parte integrante de la evaluación del programa de desarrollo correspondiente[14]. Al respecto, resulta importante contar con indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, siendo éstos últimos los que permitirán mayormente evaluar la percepción y la valoración del **cambio**, así como su relación con el empoderamiento.

EJEMPLOS DE INDICADORES CUANTITATIVOS SENSIBLES A LA IMH[15]

- Cantidad de herramientas y mecanismos establecidos para la igualdad de género.
- Porcentaje del presupuesto anual destinado a la IMH.
- Cantidad y tipo de partes interesadas que se movilizan en torno a la IMH en las acciones de divulgación y visibilización.
- Cantidad total de personas capacitadas/formadas en igualdad de género.
- Cantidad de asociaciones que se han creado en torno a la IMH.
- Cantidad de mujeres y de hombres con acceso a los recursos.
- Cantidad de mujeres y de hombres con control sobre los recursos.
- Cantidad de incidentes de violencia contra las mujeres registrados en la comunidad[16].
- Cantidad de mujeres y de hombres con acceso a la información.
- Cantidad de mujeres que consideran que tiene mayor seguridad en sí mismas.
- Cantidad de mujeres con mejor acceso a información jurídica.
- Cantidad de mujeres con acceso a los espacios públicos.
- Cantidad de mujeres insertadas en el mercado laboral.
- Cantidad de beneficiarias y de beneficiarios[17].
- Porcentaje de mujeres y de hombres que participan en las actividades.
- Cantidad de capacitaciones impartidas por personas formadas en IMH en el transcurso del programa.

---

[14] AQOCI. *Promover la igualdad entre las mujeres y los hombres: La puesta en práctica*. 2011, p. 57.
[15] Agencia Fondo social Europea de la Cominidad Francesa.o (FSE). *La perspectiva de género en proyectos EQUAL de inserción: Guía práctica de aplicación*, 2003 ; Chege Rose, FEMNET. *Guia práctica para el uso de los promotores* ; AQOCI.
[16] AQOCI. *Promover la igualdad entre las mujeres y los hombres: La puesta en práctica.* 2011, p. 57.
[17] Esto depende de la composición del grupo identificado en el proyecto

EJEMPLOS DE INDICADORES CUALITATIVOS

- Grado de satisfacción de las mujeres y los hombres respecto de las capacitaciones sobre IMH.
- Nivel de apropiación de los conocimientos adquiridos.
- Porcentaje de incremento de partes interesadas y actores clave que han implementado un plan de acción sobre IMH.
- Percepción de las mujeres y de los hombres del grupo meta acerca de las desigualdades de género en el seno de su comunidad.
- Tipos de buenas prácticas y dispositivos establecidos con miras a institucionalizar el enfoque IMH.
- Diversidad de opciones de carreras que se ofrecen a las mujeres y a los hombres.
- Grado de satisfacción de las mujeres respecto de su capacidad a responder por si mismas a sus necesidades.

AYUDA-MEMORIA

AYUDA MEMORIA PARA ELABORAR UN MMR SENSIBLE AL GÉNERO[17]

Resultados esperados	Indicadores de rendimiento	Datos básicos	Metas	Fuentes de datos	Métodos de recolección	Frecuencia	Responsable
Resultado final	¿Se elaboraron indicadores para medir los avances en materia de IMH? ¿Están desagregados por sexo? ¿Se elaboraron indicadores cuantitativos y cualitativos?	¿Se suministraron datos básicos para cada indicador de rendimiento? ¿Están desglosados por categorías pertinentes y toman en cuenta a las mujeres y muchachas y a los hombres y muchachos más marginados/as?	Valor específico a alcanzar antes de una fecha determinada Deben ser realistas y revisarse periódicamente ¿Participaron las contrapartes, las partes interesadas, hombres y mujeres, en su elaboración?	Ej.: personas (mujeres y hombres) o documentos *Precaución con los indicadores basados sobre el hogar que rinden invisibles las necesidades y las prioridades de las mujeres ya que los encuestados son principalmente hombres.	Ej.: encuestas de opinión, observa-ciones, entrevistas	Ej.: Cada x meses, a medio término y al final del programa. Asegúrese de crear un clima donde las mujeres se sentirán en confianza (grupos no mixtos, sin maridos…)	Ej.: Cada año, a mediados y al final del programa. ¿Está la frecuencia adaptada a la realidad de las mujeres y tiene ella en cuenta sus horarios de trabajo diario y temporario?
Resultados intermedios							
Resultados inmediatos							
Productos							

[18]AQOCI. Guía: *La Gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED).*

2.3.1 EJEMPLOS DE MMR SENSIBLE A LA IMH

RESULTADOS ESPERADOS (Extraídos del marco lógico)	INDICADORES	DATOS BÁSICOS	METAS	FUENTES DE DATOS	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FRECUENCIA	RESPONSBILIDAD
RESULTADO FINAL							
1000 Mejoradas las condiciones de vida de las mujeres y de los hombres de la comunidad X en Burkina Faso							
RESULTADOS INTERMEDIOS							
1100 Incrementado el uso sostenible del agua por las mujeres y los hombres de la comunidad X	Cantidad de mujeres y de hombres que hacen mejor uso del agua para el consumo humano a lo largo del año	X mujeres X hombres	X mujeres X hombres	Mujeres y hombres de la comunidad X Comité de gestión del agua Autoridades locales	Visitas a domicilio Asamblea de aldeanos Asamblea específica con las mujeres Entrevistas con los comités de gestión del agua y las autoridades locales	3 veces/año 2 veces/año 2 veces/año 4 veces/año	
	Cantidad de mujeres y de hombres que hacen mejor uso del agua para las actividades productivas a lo largo del año	X mujeres X hombres	X mujeres X hombres	Productores y productoras Empresarios y empresarias que trabajan en actividades que utilizan agua	Visitas a domicilio Visitas de las tierras, pastos, molinos, etc.	3 veces/año 3 veces/año	
	Grado de satisfacción de las mujeres y los hombres respecto del uso del agua		El 80 % de las personas están satisfechas ; entre ellas, el 70 % de las mujeres afirman estar satisfechas	Mujeres y hombres de la comunidad X Comité de gestión del agua Autoridades locales	Visitas a domicilio Asamblea de aldeanos Asamblea específica con las mujeres Entrevistas con los comités de gestión del agua y las autoridades locales	3 veces/año 2 veces/año 2 veces/año 4 veces/año	
1200 Incrementada la participación de la comunidad X, en especial de las mujeres, en la gestión eficiente del agua.	Cantidad de mujeres y de hombres que participan en los comités de gestión del agua		Los comités de gestión del agua están conformados por un 60 % de mujeres	Miembros de los comités de gestión Autoridades locales	Entrevistas con los comités de gestión del agua y las autoridades locales	4 veces/año	
	Porcentaje de comités de gestión del agua presididos por una mujer		El 50 % de los comités de gestión del agua son presididos por una mujer	Miembros de los comités de gestión Autoridades locales	Entrevistas con los comités de gestión del agua y las autoridades locales	4 veces/año	
	Porcentaje de personas (desagregado por sexo) que afirman que sus habilidades en materia de gestión del agua se han incrementado		El 70 % de las personas	Mujeres y hombres que participaron en las capacitaciones Formadores y formadoras	Informe de los talleres de capacitación	Después de cada taller y al cabo de 6 meses	

RESULTADOS ESPERADOS (Extraídos del marco lógico)	INDICADORES	DATOS BÁSICOS	METAS	FUENTES DE DATOS	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FRECUENCIA	RESPONSBILIDAD
RESULTADOS INMEDIATOS							
1110 Incrementado el acceso al agua para la comunidad X a través del mejoramiento de sus sistemas de abastecimiento de agua.	Cantidad de sistemas mejorados						
1120 Mejoradas las competencias de las autoridades locales para elaborar los planes de gestión del agua en la comunidad X.							
1210 Incrementadas las habilidades de las mujeres y de los hombres para promover el consumo responsable y la protección del agua en la comunidad X.	% de personas (mujeres y hombres) que consideran estar en capacidad de promover el consumo sostenible del agua en el seno de su comunidad		% de mujeres % de hombres				
1220 Incrementadas las habilidades de las mujeres y de los hombres en materia de gestión sostenible del agua.	% de personas (mujeres y hombres) que consideran estar en capacidad de administrar correctamente el recurso hídrico		% de mujeres % de hombres				
1230 Incrementado el acceso de las mujeres a las instancias de decisión en lo que respecta a la gestión del agua.	Cantidad y porcentaje de mujeres (en relación con los hombres) electas en los comités de gestión del agua						
PRODUCTOS							
1111 Perforaciones y estaciones de bombeo rehabilitadas en la comunidad X.	Cantidad de perforaciones realizadas						
	Cantidad de estaciones de bombeo rehabilitadas						
1112 Análisis sobre la IMH y evaluaciones de impacto sensibles a la IMH realizados.	Cantidad de análisis de género realizados		2 análisis de género realizados				
	Frecuencia de las evaluaciones de impacto sensibles al género		Una evaluación por semestre realizada				
1121 Se ofrece apoyo técnico a las autoridades locales para la elaboración de planes de gestión del agua.							
1122 Evaluaciones periódicas de las necesidades y del uso del agua, que incluyen datos desagregados por sexo, a fin de de informar a los responsables de la gestión del agua.							

RESULTADOS ESPERADOS (Extraídos del marco lógico)	INDICADORES	DATOS BÁSICOS	METAS	FUENTES DE DATOS	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FRECUENCIA	RESPONSBILIDAD
1211 Se llevan a cabo campañas sensibles a la IMH para sensibilizar a la comunidad sobre el consumo responsable responsable y la protección del agua.	Cantidad de campañas realizadas		3 campañas realizadas, de las cuales una concerniente a desafíos específicos de las mujeres				
	Cantidad de personas sensibilizas por las campañas						
1221 Se diseñan y se imparten formaciones técnicas sobre gestión del agua a las mujeres y a los hombres de la comunidad X.	Cantidad de mujeres y de hombres que recibieron una formación técnica en gestión del agua		El 60 % de mujeres y el 40 % de hombres				
1222 Herramientas (manuales) sensibles a la IMH (contenido, ilustraciones, lenguaje no sexista) elaboradas.	Cantidad de herramientas sensibles a la IMH elaboradas		Al menos 3 herramientas				
1231 Las capacidades en materia de liderazgo y gestión del agua de las mujeres de la comunidad X están fortalecidas.	Porcentaje de mujeres que afirman que sus capacidades en materia de liderazgo están fortalecidas						
1232 Se diseñan y se imparten capacitaciones sobre la IMH a las autoridades locales.	Cantidad de capacitaciones sobre la IMH diseñadas e impartidas		Al menos 2 capacitaciones por año				
	Grado de satisfacción de las autoridades locales respecto de las capacitaciones sobre género que se impartieron		80 % de las personas están satisfechos(as) Datos clasificados por sexo.				

2.4 REGISTRO DE RIESGOS

Antes de implementar un programa, es importante tomar en cuenta los riesgos en materia de igualdad entre mujeres y hombres con el objetivo de establecer desde su inicio, estrategias de mitigación. Igualmente, se deben considerar las reticencias y obstáculos potenciales, tanto a nivel de las políticas, leyes nacionales, tradiciones culturales, así como también en las capacitaciones de las organizaciones aliadas, esto permitirá desarrollar estrategias más adaptadas al contexto local.

2.4.1 EJEMPLO DE ESTRATEGIAS DE REPUESTA A UN RIESGO EN MATERIA DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES

1. Riesgo (definición) *(riesgo que incide en la obtención de los resultados)*	2. **Mitigación del *riesgo*** *(medidas de mitigación propuestas - acciones)*	**3. Resultados de la iniciativa según el ML** *(resultado enunciado en el ML asociado a este riesgo)*	**4. Riesgo residual** *(en una escala del 1 al 4, en la cual 1 es muy bajo y 4 muy alto, indicar el grado de impacto de cada riesgo y la probabilidad de que se materialice; en esta columna conviene reflejar el nivel de riesgo tras la implementación de la repuesta al mismo presentada en la columna 2)*
Riesgo de renuencia de los hombres y de las autoridades locales a que las mujeres desempeñen un papel de liderazgo en la gestión del agua.	Capacitaciones sobre la IMH diseñadas e impartidas a los hombres y a las autoridades locales tomadoras de decisión. Sesiones de trabajo entre autoridades locales y grupos de mujeres organizadas a fin de promover el diálogo y la comprensión mutua. Mecanismos concretos para garantizar que la voz de las mujeres sea tan escuchada como la de los hombres en los encuentros de comités mixtos (por ejemplo, tiempo de palabra equitativo).	1230 Incrementado el acceso de las mujeres a las instancias de decisión en lo que respecta a la gestión del agua.	Impacto: 2 Probabilidad: 3
Nivel de riesgo global de la iniciativa (explicar en un breve párrafo el nivel de riesgo global evaluado, subrayando las razones que motivaron esta calificación)			**Evaluación del riesgo residual global** (del 1 al 4) en función de la evaluación del nivel de riesgo global)

2.4.2 OTROS EJEMPLOS DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN EN MATERIA DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Enfoque específico: programa de empoderamiento económico de las mujeres	
RIESGO	**MEDIDA DE MITIGACIÓN**
• Renuencia de las instituciones bancarias a facilitar el acceso de las mujeres de las zonas rurales al crédito, principalmente para empresas administradas por mujeres.	• El programa apoyará a las organizaciones contrapartes en la elaboración de estrategias destinadas a sensibilizar a las instituciones financieras, a fin de propiciar cambios en las políticas y prácticas relativas al otorgamiento de créditos.
Enfoque transversal: programa sobre VIH-SIDA.	
RIESGO	**MEDIDA DE MITIGACIÓN**
• Ciertas creencias y actitudes sexistas discriminatorias podrían frenar el cambio de comportamiento respecto de la salud reproductiva de las mujeres, los hombres y las y los jóvenes.	• El programa movilizará a sus contrapartes para que brinden su apoyo a la campaña de comunicación programada: taller, foro/debate, materiales visuales, debates públicos, uso de los medios de comunicación (televisión y radio), etc. • Mediante la capacitación y sensibilización de las promotoras y los promotores comunitarias/os sobre la renuencia, se propondrán vías de solución que permitan sortear los mayores obstáculos.
RIESGO	**MEDIDA DE MITIGACIÓN**
• Ciertas creencias y actitudes sexistas discriminatorias podrían impedir la integración de las mujeres en el programa.	• Se elaborarán estrategias transversales y específicas para fomentar la participación efectiva e igualitaria de la población, es decir tanto de las mujeres y hombres. • Las principales contrapartes del programa se capacitarán y se sensibilizarán en materia de igualdad entre mujeres y hombres y velarán por la puesta en práctica de los principios de la IMH. • Una especialista en IMH formará parte del equipo permanente por toda la duración del programa. • Los beneficiarios meta son principalmente las mujeres y los niños. Se dispondrá de indicadores de rendimiento para efectuar el seguimiento de los avances.

2.5 PRESUPUESTO SENSIBLE A LA IMH[19]

Un programa dotado de un presupuesto sensible a la IMH garantiza la integración de la IMH. ¿Cómo incorporar a la IMH en el presupuesto?

DE MANERA TRANSVERSAL

- Presupuestando todos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para responder adecuadamente a las necesidades identificadas en el análisis de la IMH.
- Garantizando la paridad en términos de salario, contratación y oportunidades de capacitación o formación.
- Incluyendo gastos para actividades de fortalecimiento de capacidades con las contrapartes del programa sobre la integración del enfoque de la IMH.

PREVIENDO EL FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- Incluyendo líneas presupuestarias para las actividades de fortalecimiento de capacidades de las mujeres.
- Incluyendo líneas presupuestarias para capacitaciones del personal en materia de IMH.
- Presupuestando la contratación de recursos especializados en IMH.
- Incluyendo líneas presupuestarias para análisis de datos e investigaciones sobre la IMH.
- Asignando un monto significativo para la sistematización y difusión de las experiencias en materia de IMH.

LISTA DE CONTROL DE LA FASE DE FORMULACIÓN DEL PROGRAMA

- Se han integrado resultados sensibles al género y/o específicamente relacionados con la IMH en el marco lógico (ML).
- Se han incluido indicadores de género en el marco de medición del rendimiento (MMR).
- Se han incluido en el MMR metas que responden a las necesidades e intereses de las mujeres.
- Se han identificado riesgos en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- Se han planteado medidas de mitigación frente a los riesgos en materia de IMH.
- Se han previsto recursos financieros para la implementación de actividades propias de la IMH y la contratación de recursos especializados.

[19] AQOCI. *Paquete de formación en IMH* ; Oxfam-Québec. *Outil 8, Budget sensible au genre.*

3 SECCION

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.1 Introducción

3.2 Componentes a tomar en cuenta durante la implementación del programa.

3.2.1 Participación de las partes interesadas

3.2.2 La estrategia IMH

3.2.3 Asegurarse de que todas las herramientas elaboradas en la planificación del programa se actualicen teniendo en cuenta el enfoque de IMH.

3.2.4 Asegurarse de que el plan de implementación (PI) sea sensible al género.

3.2.5 Sensibilización y formación de las partes concernidas

3.2.6 La promoción y las comunicaciones

3.2.7 Gestión y recursos humanos

3.1 INTRODUCCIÓN

La implementación del programa consiste esencialmente en llevar a cabo las actividades programadas de manera a obtener los resultados planteados. Generalmente se logra una implementación más eficaz cuando las etapas de planificación se han desarrollado correctamente. El contenido de esta sección se basa en la hipótesis de que los componentes de la IMH enunciados en las secciones anteriores han sido validados o adaptados, según se haya requerido.

En el caso de que, llegado a esta etapa, no se disponga de informaciones completas sobre la situación específica de las mujeres, aún es posible actualizar el contexto del programa al inicio de la implementación.

OBJETIVOS

- Actualizar el contexto del programa teniendo en cuenta el enfoque IMH.
- Implementar las herramientas metodológicas elaboradas en las etapas anteriores (formulación del programa), adecuándolas al contexto y a los objetivos actualizados.
- Elaborar la estrategia del programa en materia de IMH.
- Elaborar el plan de implementación sensible a la IMH.
  Integrar y fortalecer las competencias en IMH de las partes interesadas.

3.2 COMPONENTES A TOMAR EN CUENTA DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

En la fase de implementación del programa se presentan seis componentes que permitirán una integración más inclusiva de la perspectiva.

3.2.1 PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Elaborar una estrategia en materia de IMH en el marco de la implementación de un programa corresponde al principio de garantizar la **evaluación de la participación** de las mujeres y los hombres en cualquier acción que se haya planificado (*legislación, procedimientos o programas*) y en todos los campos y niveles. De este modo, la estrategia **recogerá las inquietudes y experiencias** de las mujeres y los hombres en todas las fases del programa y en todos los ámbitos (político, económico y social), garantizando que las mujeres y los hombres recibirán los mismos beneficios y que las actuales desigualdades no se perpetuarán. La elaboración de la estrategia constituye una oportunidad para reflexionar sobre la integración del tema de la masculinidad, con miras a trabajar directamente en el **proceso de construcción de la identidad masculina**. Es un proceso que implica necesariamente un **trabajo más concreto con y sobre los hombres** con el fin de lograr cambios en las relaciones sociales desiguales.

De esta forma, la estrategia en materia de IMH permitirá definir (de manera global) el modo en que el programa enfocará el tema de las desigualdades entre mujeres y hombres.

3.2.2 LA ESTRATEGIA IMH

En el aspecto metodológico:

- debe elaborase paralelamente con el Marco Lógico y el Marco de Medición del Rendimiento;
- debe realizarse en función del grupo meta identificado y de los resultados del análisis contextual con enfoque en la IMH.

De manera específica la estrategia debe contener:

- una breve presentación del programa;
- una explicación de la necesidad de integrar una estrategia en materia de IMH;
- una explicación del enfoque pedagógico para la integración del concepto de "masculinidad" (de ser necesario);
- un breve resumen de su análisis contextual (actualizado) sensible al género;
- una explicación sobre la integración de la IMH en el conjunto de las herramientas de planificación y descripción del programa;
- una presentación de los dispositivos que garanticen que todas las partes interesadas estén sensibilizadas y comprendan la importancia de la IMH en la administración y operacionalización del programa;
- una presentación de los procedimientos que garanticen que las instancias y las herramientas de gestión reflejen los principios de IMH en sus aspectos formales y en la práctica;
- una explicación de los recursos que se utilizarán para garantizar que la promoción y las comunicaciones integren el enfoque de IMH en el marco del programa;
- un resumen de la metodología de seguimiento / evaluación de la implementación de esta estrategia en materia IMH, en el que se puede plantear, entre otras cosas, la contratación de un recurso especializado en IMH, la creación de un comité de seguimiento, la elaboración de herramientas de seguimiento, etc.).

3.2.3 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS (GBR)

El Marco Lógico, el Marco de Medición del Rendimiento y el registro de riesgos deben ser sensibles al género y actualizarse en función de las condiciones y estatus de las mujeres y los hombres. Por ende, será importante analizar si han surgido situaciones especiales concernientes a las mujeres (recrudecimiento de la violencia, nuevos programas implementados en la zona meta o con la población beneficiaria, aplicación de nuevas políticas, etc.).

3.2.4 EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (PI)

El PI, que responde al mandato del donante, se elabora después de la firma del acuerdo de financiación, por lo que es importante cerciorarse de que sea sensible a la IMH:

- los resultados deben ser sensibles a la IMH y actualizados en función de las condiciones y estatus actuales de las mujeres y los hombres;

- los indicadores deben ser sensibles a la IMH y actualizados en función de las condiciones y estatus actuales de las mujeres y los hombres;

- los datos básicos (situación de partida) vinculados con los resultados esperados deben ser sensibles a la IMH y verdaderamente acordes a las condiciones y estatus actuales de las mujeres y los hombres;

- las metas al final del programa (vinculadas con los resultados esperados) deben ser sensibles al género y actualizadas en función de las condiciones y estatus actuales de las mujeres y los hombres.

3.2.5 SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN DE LAS PARTES CONCERNIDAS

- Velar por que las autoridades locales, los cónyuges, los familiares y el entorno estén informados y sensibilizados en materia de IMH, logrando (mediante diversas estrategias) granjearse su apoyo para que las mujeres y los hombres participen de manera igualitaria en las actividades del programa.

- Identificar las estructuras competentes disponibles (prestatarios de servicios, instituciones del Estado, ONG, asociaciones, firmas consultoras y consultores independientes) a fin de que se involucren en la sensibilización del personal y de la población sobre la IMH.

- Cuando no existan tales estructuras, identificar el tipo de estructura de interfaz que convendría crear para facilitar el diálogo entre el programa y las contrapartes (ONG, asociaciones de mujeres y jóvenes) con miras a mejorar la integración de la IMH.

- Procurar que la política de contratación sea equitativa entre mujeres y hombres (y cuando el contexto lo permita, implementar una política que fomente la contratación de mujeres para cargos de decisión y puestos no tradicionales).

- Familiarizar al personal del programa con las problemáticas relacionadas con la IMH que afectan a la comunidad en la que se desarrolla el programa.

- Velar por que el personal posea las suficientes competencias para tomar en cuenta la perspectiva de género en el ámbito laboral.

- Prever capacitaciones específicas dirigidas al personal para ayudarle a tomar en cuenta la IMH en el desempeño de sus labores.

- Velar por que se tomen en cuenta las actitudes del personal del programa respecto de la IMH en las evaluaciones de rendimiento.

3.2.6 LA PROMOCIÓN Y LAS COMUNICACIONES

- Procurar visibilizar el aporte especial de las mujeres al programa, los resultados obtenidos por las mujeres, así como los cambios observados.

- Analizar las herramientas promocionales (afiches, plegables, fotos) de manera que sean equitativas en su representación de la mujer y respetuosas de la imagen de la mujer y del hombre.

- Velar por que todas las estrategias y herramientas de comunicación, información y formación destinadas a las beneficiarias y los beneficiarios sean apropiadas, accesibles y comprensibles tanto por las mujeres como por los hombres.

3.2.7 GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Velar por que las mujeres estén suficientemente representadas y desempeñen un papel activo en puestos de responsabilidad en el seno de los distintos comités del programa (comité de gestión, de seguimiento, de evaluación, etc.).

- Velar por que la distribución de funciones y responsabilidades (en el marco del programa) no perpetúe ciertos papeles tradicionales que fomentan las desigualdades entre mujeres y hombres.

- Tomar la IMH en cuenta en los términos de referencia para la elaboración del manual de procedimientos.

- Asegurarse de que se reflejen claramente los aspectos vinculados con la IMH en las descripciones de puestos y de tareas de los miembros del equipo.

- Procurar que el equipo a cargo de la ejecución del programa cuente con herramientas (resultados de los estudios de impacto en la IMH, fichas de seguimiento computarizado de los indicadores desagregados por sexo, manuales informativos y de capacitación, etc.) que permitan la integración sostenida de la IMH y la valoración del avance de las actividades según el enfoque hacia la IMH.

- Velar por que el equipo a cargo de la ejecución del programa cuente con recursos materiales y humanos (al nivel de la coordinación y en el terreno) para implementar las actividades de capacitación/formación, información y conducción relacionadas con la IMH.

- Tomar medidas para garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en los viajes al exterior, tomando en cuenta las limitaciones que suelen enfrentar las mujeres, tanto por su bajo nivel educativo (trámites de visa, carné de vacunación, pasaporte…) como por las restricciones que le impone la sociedad (ritos, costumbres, poder del esposo, cargas familiares…).

LISTA DE CONTROL PARA LA FASE DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

- ¿Todas las partes interesadas han elaborado, conocen y dominan la estrategia en materia de IMH?
- ¿Se han actualizado el marco lógico, el marco de medición del rendimiento y el registro de riesgos (son sensibles a la IMH) en función de las condiciones y estatus actuales de las mujeres y los hombres?
- ¿Es el plan de implementación sensible a la IMH?
- ¿Se han planteado medidas para que todas las partes interesadas en el programa puedan mejorar su sensibilización y comprensión, así como sus capacidades para integrar la IMH en la gestión y operacionalización?
- ¿Incluyen las estrategias y herramientas de promoción y comunicación el enfoque de IMH en el marco del programa?
- ¿Reflejan las instancias los principios de la IMH en sus aspectos formales y en la práctica en el marco del programa?
- ¿Reflejan las herramientas de gestión los principios de la IMH en sus aspectos formales y en la práctica en el marco del programa?

4 SECCION

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

4.1 Introducción

4.2 Asegurar la integración de la IMH en el seguimiento y la evaluación

4.2.1 Sobre el equipo de seguimiento y evaluación.

4.2.2 Sobre los términos de referencia de la evaluación.

4.2.3 Sobre la implementación del seguimiento y la evaluación.

4.2.4 Sobre la metodología (recolección de datos).

4.2.5 Sobre el informe de seguimiento y evaluación.

4.1 INTRODUCCIÓN

El seguimiento y la evaluación deben referirse en todo momento a la situación de referencia establecida al inicio del ciclo de programa, basándose en la recolección de los datos, el marco de medición del rendimiento y los resultados del análisis contextual sensible a la IMH.

El seguimiento es una **actividad continua que consiste en verificar el avance del programa y proceder a ajustes mediante la recolección y análisis de datos**.

La evaluación es una etapa analítica que permite **valorar de manera sistemática y objetiva un programa terminado**. Por lo general atañe a la evaluación de la estrategia de intervención, la implementación y los resultados obtenidos. Asimismo, hace énfasis tanto en los resultados como en el proceso, lo que permite poner de relieve las buenas y las malas prácticas.

Por ende, si bien una evaluación que integra la IMH retoma los criterios de una evaluación tradicional (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad), se enfoca mayormente en las personas y los procesos que en la acción misma[20]. El grado de participación de las mujeres y los hombres en el proceso de evaluación juega un papel preponderante en la evaluación sensible a la IMH.

La integración de la IMH en la evaluación final puede parecer más compleja, dado que a veces son instancias externas a la organización quienes llevan a cabo esta etapa. Precisamente por ello es importante que el personal del programa esté en capacidad de transmitir al equipo evaluador cualquier inquietud respecto de la IMH.

OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN SENSIBLES A LA IMH

En cuanto a los objetivos del seguimiento sensible a la IMH

- Verificar los resultados del proyecto referidos a las relaciones entre mujeres y hombres y su evolución.
- Velar por la integración continua del enfoque de IMH en lo más profundo de las realizaciones del programa.
- Velar por el uso equitativo de los recursos por las mujeres y los hombres a lo largo del programa.
- Velar por la participación activa de las mujeres y los hombres en la realización de las actividades del programa.
- Integrar, de ser necesario, nuevas acciones vinculadas con el género, incluso algunas específicamente dirigidas a mujeres o a hombres.
- Volver a validar la estrategia en materia de IMH y, de ser necesario, actualizarla.

En cuanto a los objetivos de la evaluación sensible a la IMH

- Identificar y analizar los resultados y los impactos del programa en materia de IMH.
- Formular recomendaciones específicas en materia de IMH.
- Extraer enseñanzas de la experiencia, valorizar la pericia, divulgar las buenas prácticas en materia de IMH.

[20] IFAID Aquitaine. *Prise en compte des approches du genre dans les interventions de développement : Outils méthodologiques et fiches pratiques.* 2001.

4.2 ASEGURAR LA INTEGRACIÓN DE LA IMH EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN[21]

4.2.1 SOBRE EL EQUIPO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- ¿Posee el equipo de seguimiento y evaluación la suficiente pericia (cuenta al menos con un o una especialista en IMH) para tratar el enfoque de IMH en general y en el ámbito específico del programa?
- ¿Incluye el equipo de seguimiento y evaluación a mujeres y a hombres que ocupan puestos con el mismo nivel de decisión?
- ¿Todos los miembros del equipo comparten responsabilidades en materia de IMH y comprenden la importancia de este enfoque?
- ¿Cuentan las evaluadoras y los evaluadores con las herramientas adecuadas para valorar el grado de avance de las actividades y los resultados vinculados con la IMH?

4.2.2 SOBRE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

- ¿Establecen los términos de referencia la obligación de basarse en el enfoque de género para la elaboración, diseño e implementación del seguimiento y la evaluación?
- ¿Establecen los términos de referencia la necesidad de elaborar indicadores sensibles al género, así como de recolectar, con mujeres y hombres, datos desagregados por sexo e informaciones cualitativas?
- ¿Establecen los términos de referencia la necesidad de elaborar indicadores para medir la transformación de las relaciones entre mujeres y hombres y el mejoramiento de la condición de las mujeres y su empoderamiento? ¿Se definen y se consideran estos indicadores como parte integrante de los resultados del programa, al igual que los otros resultados?[22]
- ¿Especifican los términos de referencia una evaluación de los niveles de participación de las mujeres y los hombres en el programa?
- ¿Especifican los términos de referencia el seguimiento y la evaluación de los resultados del programa que atañen a la igualdad entre mujeres y hombres?

4.2.3 SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

- ¿Permiten el seguimiento y la evaluación analizar si las actuales asociaciones, alianzas o colaboraciones son adecuadas para la integración de la IMH? ¿Y si comparten el mismo compromiso?
- ¿Incluyen el seguimiento y la evaluación las cuestiones financieras para asegurarse de que los fondos asignados al tema de la IMH se utilicen de manera adecuada?
- ¿Analizan los seguimientos de las actividades la capacidad de los equipos en el terreno y de los comités comunitarios de gestión de garantizar que se cumpla con la paridad mujer/hombre en la implementación de las actividades?

[21] Lista adaptada de COSUDE. *Ficha 12: Género y evaluación.* 2004, y de Oxfam-Québec. *Outil 6 – Suivi de la mise en œuvre, Boite à outils « le genre dans nos programmes ».* 2011.

[22] AQOCI. *Paquete de formación:* P*romover la igualdad entre mujeres y hombres: La puesta en práctica*. 2011.

- ¿Atañen el seguimiento y la evaluación de la IMH tanto al contenido como a la ejecución del programa?

- ¿Permiten el seguimiento y la evaluación valorar los efectos deseados y/o indeseables que el programa pueda tener en la igualdad entre mujeres y hombres?

- ¿Permiten el seguimiento y la evaluación analizar si las consecuencias positivas/beneficios del programa se distribuyen de manera equitativa entre mujeres y hombres y si responden a las necesidades tanto estratégicas como prácticas de las mujeres y los hombres?

- El seguimiento y la evaluación permiten analizar los impactos del programa sobre la IMH respecto a:

    - la participación en la vida de la comunidad;
    - la distribución equitativa de la carga diaria de trabajo;
    - la accesibilidad y el control de los recursos en el seno de la familia, la comunidad, la empresa;
    - el acceso y control de los "productos" del programa;
    - el empoderamiento/liderazgo de las mujeres;
    - el cambio de actitud de hombres y mujeres sobre la distribución del poder y de las decisiones;
    - el cambio de percepción sobre los derechos de cada cual (de expresión, de movilidad, control de su propio cuerpo, etc.)?

4.2.4 SOBRE LA METODOLOGÍA (RECOLECCIÓN DE DATOS)

- ¿Fomentan las metodologías elegidas la participación de las mujeres en la recolección de datos? ¿Se sienten mas cómodas las mujeres para contestar un cuestionario o participar en un grupo de discusión? ¿En un grupo mixto o en un grupo únicamente conformado por mujeres? ¿Está presente el cónyuge durante la entrevista? ¿Influye el sexo de la persona entrevistadora en la comodidad de la mujer entrevistada?

- ¿Participan las mujeres en el proceso (se les consulta y ellas participan en el análisis de los resultados)?

- ¿Se ha previsto un espacio para que mujeres y hombres tengan oportunidad de extraer lecciones de las acciones del programa y de los temas vinculados con la IMH?

4.2.5 SOBRE EL INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- ¿Expone explícitamente el informe el modo en que se ha integrado la IMH en los métodos de evaluación?

- ¿Se desagregan los datos recolectados (durante el seguimiento y la evaluación) por sexo? ¿Permiten estos datos:

    - analizar la contribución de las mujeres y los hombres;
    - obtener resultados por sexo;
    - poner de relieve las diferencias y las similitudes, los eventuales conflictos y las cooperaciones en proceso de implementación o potenciales?

- ¿Se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los avances logrados en materia de IMH en el transcurso del período evaluado?

- ¿Se utilizan indicadores sensibles a la IMH para evaluar el impacto del programa en las mujeres y los hombres?

- ¿Está redactado el texto de manera que no excluye a ninguno de los dos sexos? ¿No contiene formulaciones sexistas o estereotipadas?
- ¿Se han identificado mecanismos de sostenibilidad equitativa de las consecuencias positivas del programa?
- ¿Brinda el informe recomendaciones sobre las actividades que convendría realizar para garantizar la adecuada atención al tema de la IMH?
- ¿Se analizan y difunden las prácticas en materia de integración del enfoque de la IMH?

¿Permiten los resultados de la evaluación (estudio de impacto del programa en los temas vinculados con la IMH) presentar y difundir las lecciones aprendidas, así como las recomendaciones relacionadas con la estrategia en materia de IMH implementada en el marco del programa?

LISTA DE CONTROL DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

- El equipo de seguimiento y evaluación posee los conocimientos y los útiles necesarios en IMH para su mandato.
- Los términos de referencia de la evaluación toman en cuenta la IMH a nivel de indicadores, datos desglosados por sexo, resultados transversales y específicos en IMH así como la fuente de datos.
- El seguimiento y la evaluación permiten analizar si los beneficios y los recursos del programa son distribuidos equitativamente entre las mujeres y los hombres.
- La estrategia IMH del proyecto ha sido evaluada
- A nivel de la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación analizan las cuestiones financieras con el fin de asegurar que los fondos dedicados a la IMH sean utilizados en el momento oportuno
- Acerca de la metodología, los métodos toman en consideración los obstáculos a la participación de las mujeres.
- Acerca del informe, la redacción no sexista ha sido priorizada
- Las recomendaciones y enseñanzas asimiladas relacionadas con la IMH están integradas en el informe

5 SECCION APRENDIZAJE

5: APRENDIZAJE

5.1 Introducción

5.2 Métodos y herramientas para el aprendizaje

5.2.1 Métodos

5.2.2 Ejemplo de herramientas de sistematización o capitalización:

5.2.3 Ejemplo de herramienta investigación-acción participativa: revisión después de la acción (RDA) y retrospectivas

5.1 INTRODUCCCIÓN

El aprendizaje en sí no es una ''etapa'' en la gestión de un programa, sino que constituye más bien una cultura de gestión (o cultura organizativa) orientada al mejoramiento continuo de sus prácticas. Sin embargo, el aprendizaje está muy estrechamente vinculado con el seguimiento y la evaluación.

Es esencial extraer aprendizajes a lo largo de la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de un programa, a fin de poder identificar las mejores prácticas, enfrentar los retos con mayor éxito y mejorar la implementación de los programas actuales y futuros. Específicamente para la IMH, el aprendizaje puede hacerse a dos niveles:

> **Enfoque transversal:** asegurándose de que la IMH esté integrada en el proceso de aprendizaje global del programa – por ejemplo, recolectar los datos desde una perspectiva de género y presentar las realidades propias de los hombres y las mujeres, etc.
>
> **Enfoque específico**: focalizando directamente el aprendizaje en la IMH, ya se trate de un programa de índole general o específicamente dirigido a la IMH — por ejemplo, enfocarse hacia una temática del programa, a las beneficiarias y los beneficiarios, al enfoque de IMH del programa, etc.

Conviene dedicar algún tiempo, al inicio del programa, para definir el modo en que se identificarán los aprendizajes. Nunca es demasiado tarde para emprender los aprendizajes, pero cuanto más pronto se dé inicio al proceso, y siempre que se realice de manera sistemática, tendrán mayor relevancia.

OBJETIVOS DEL SEGUIMIENTO Y DE LA EVALUACIÓN SUSCEPTIBLE A LA IMH

- Desarrollar un enfoque de aprendizaje susceptible a la IMH
- Adaptar métodos y las herramientas para el aprendizaje susceptibles a la IMH
- Identificar los principales factores de éxito y los obstáculos que pudieran afectar la promoción de la IMH
- Identificar las enseñanzas asimiladas y las buenas prácticas ya sea de manera específica a la IMH o transversal.

ALGUNAS DEFINICIONES:

La noción de **aprendizaje** abarca la idea de un "proceso de reflexión que permite interpretar las experiencias y vivencias, y de manera más específica la estrategia de intervención y el proceso de cambio, a fin de identificar los catalizadores y los obstáculos en la obtención de los resultados, así como los modos de proceder, sean éstos buenos, malos o novedosos".

Una **organización de aprendizaje** es aquella que se ha dotado de los medios que le permiten sistematizar sus logros, extraer las lecciones adecuadas e intercambiar sobre temas estratégicos y que implementa un proceso de mejoramiento continuo[23].

La **gestión del conocimiento** es el conjunto de procesos establecidos por una organización para crear, capturar, administrar, compartir y aplicar sus conocimientos con miras a alcanzar sus objetivos estratégicos[24].

[23] https://oxfam.qc.ca/sites/oxfam.qc.ca/files/GRIOT_OAI.pps
[24] http://www.gestiondesconnaissances.be/definir.php

5.2 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EL APRENDIZAJE

5.2.1 MÉTODOS

Investigación-acción participativa

Los métodos de investigación-acción participativa están hechos por y para la gente. Su propósito es dar a conocer las buenas prácticas, los desafíos a enfrentar y el modo en que se han solucionado los problemas, y evaluar el proceso de cambio y los resultados. La recolección de datos ha de ser sistemática y las fuentes de información variada, confiable y pertinente. La investigación-acción participativa puede integrar la IMH de manera transversal o enfocarse en una temática propia de la IMH.

Proceso de sistematización o capitalización

La **sistematización** es un método de aprendizaje que consiste en elaborar una estrategia de intervención modelo en función de las enseñanzas extraídas del análisis de una experiencia de desarrollo[25].

Capitalización: una vez identificadas, estas lecciones pueden capitalizarse, es decir utilizarse para planificar y administrar mejor programas futuros.

A continuación, las etapas del proceso de sistematización o capitalización:

1- Identificar uno o varios temas a sistematizar — puede tratarse de un resultado, un proceso, una innovación, etc.

2- Identificar las partes interesadas y las fuentes de información.

3- Definir funciones y responsabilidades — partes interesadas, hombres, mujeres, etc.

4- Revisar toda la documentación a fin de desmenuzar el proceso — buscando la mayor cantidad posible de informaciones disponibles sobre el tema que se quiere sistematizar (informes, herramientas, políticas, análisis sectorial, etc.).

5- Entrevistarse con las partes interesadas para desmenuzar el proceso — esta etapa puede realizarse de distintas maneras: encuesta de opinión formal, grupo focal, entrevistas informales, etc. Si bien conviene basarse en un diseño previamente elaborado, es preciso dejar fluir la espontaneidad (subpreguntas). Garantizar la representatividad equitativa de mujeres y hombres en las entrevistas.

6- Analizar las informaciones recolectadas — extrayendo las mejores prácticas, los desafíos, las lecciones aprendidas. Identificar los elementos contextuales, consensuados o puntuales. El carácter que se le haya conferido a la IMH, ya sea transversal o específico, incidirá en el análisis.

7- Presentar los resultados de la investigación en la forma más pertinente – informe, ficha de buenas prácticas, afiche con ilustraciones, etc. (Véanse ejemplos más adelante).

8- Validar los resultados de la investigación con las partes interesadas (mujeres y hombres) durante actividades de validación o retroalimentación.

9- Utilizar las informaciones recolectadas para mejorar las prácticas del programa que se encuentre en proceso de implementación o cualquier otro.

[25] Oxfam-Québec, Glossaire, 2009.

5.2.2 EJEMPLO DE HERRAMIENTAS DE SISTEMATIZACIÓN O CAPITALIZACIÓN:

En el análisis de un proceso la ficha de buenas prácticas resulta una herramienta pertinente, ya que presenta una síntesis de la información. Así, de un vistazo, uno puede reconstruir del proceso que condujo a la buena práctica y conocer las condiciones previas que la hicieron posible. Esta herramienta puede utilizarse tanto para un análisis transversal como específico de la IMH.

FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS	
Titulo de la buena práctica Incremento de la participación de las mujeres de la comunidad de Kaolack (Senegal) en la gobernanza municipal (proyecto ficticio)	
VALIDEZ DE LA BUENA PRÁCTICA	**TESTIMONIOS**
(EL PORQUÉ) En 2010 Senegal se propuso incrementar la participación de las mujeres y fomentar la paridad de género en el ejercicio de la democracia. En la comunidad senegalesa de Kaolack pocas mujeres tenían una participación activa en el gobierno local de su municipio; en 2010, sólo representaban el 5 % de las y los concejales y alcaldes. Además de estar sub-representadas, no lograban expresarse ni acceder a responsabilidades significativas. En 2011, el Proyecto de Fortalecimiento de la Gobernanza Municipal (PFGM) empezó a apoyar a los miembros de los gobiernos locales, principalmente a las mujeres, con el fin de incrementar su participación en la gobernanza de su municipio. Tras las elecciones municipales de 2014, el 25 % de los miembros de los gobiernos locales son mujeres. Aunque quede mucho camino por recorrer para lograr una verdadera paridad, se evidencia claramente el mejoramiento de la participación de la mujer.	(SE CONFIRMA LA IMPORTANCIA DE LA BUENA PRÁCTICA) ***Testimonio # 1*** *"Antes, no se tomaban en cuenta las intervenciones de las mujeres en los debates de los miembros de los gobiernos municipales. Ahora, cuando una mujer toma la palabra, la escuchamos".* Papa Abdoulai Seck, Alcalde de Kaolack ***Testimonio # 2*** *"Desde que recibí capacitaciones, principalmente sobre cómo expresarse en público y la participación de la mujer en la democracia, me siento con mayor confianza".* Sra. Fall, Concejala electa en 2014 ***Testimonio # 3*** *"Ahora, entiendo perfectamente que mi esposa pueda tener un empleo y a la vez atender a la familia. Compartimos algunas tareas domésticas para que ella tenga más tiempo libre. Sé que ha sabido representar bien las necesidades de mi comunidad".* Sr. Badji, esposo de una Concejala electa en 2014
ETAPAS A SEGUIR	**BUENAS PRÁCTICAS**
(POR LOS INDIVIDUOS, DONANTES, RESPONSABLES INSTITUCIONALES, ETC. — DESEOSOS DE REPRODUCIR LA BUENA PRÁCTICA, LAS ETAPAS A SEGUIR SON) 1. Efectuar un estudio sobre la presencia de las mujeres en el escenario municipal (análisis estadístico, funciones de las mujeres que fueron electas, percepción de la comunidad sobre el papel de las mujeres en la política, análisis de los obstáculos y los factores favorables a la participación de las mujeres…). 2. Identificar las necesidades de apoyo para valorizar el papel de las mujeres en la política e incrementar su participación. 3. Realizar una serie de capacitaciones y talleres preelectorales dirigidos a los miembros de los gobiernos locales, la comunidad y las asociaciones de mujeres. 4. Elaborar herramientas promocionales (afiches, plegables) y utilizar los medios de comunicación (emisoras radiales y periódicos locales). 5. Realizar capacitaciones y talleres tras las elecciones dirigidos a los miembros de los gobiernos locales, hombres y mujeres.	(LO QUE PERMITIÓ REALIZAR LA BUENA PRÁCTICA - PARALELAMENTE A LAS ETAPAS A SEGUIR, EXISTEN PRÁCTICAS PROPIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA) • Elaboración de herramientas y comunicación en el idioma local. • Valorización de modelos femeninos positivos. • Trabajo con hombres y mujeres. • Utilización de los medios locales de comunicación.

FACTORES DE ÉXITO	
(ENTORNO QUE HACE POSIBLE LA REALIZACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA) • Nueva política de paridad • Modelos femeninos positivos	
EN LA CAJA DE HERRAMIENTAS	
(PARA FACILITAR EL TRABAJO Y NO REINVENTAR LA RUEDA) • Plegables • Enlace para descargar entrevista radial • Afiches de sensibilización • Módulos de capacitación	
DESAFÍOS A ENFRENTAR	**LECCIONES APRENDIDAS**
(MOSTRAR LAS DIFICULTADES Y LOS DESAFÍOS QUE SE TUVIERON QUE ENFRENTAR) Fuerte presión familiar Apoyo a las mujeres para que logren desempeñar funciones más significativas	(CUÁLES SON LOS APRENDIZAJES EXTRAÍDOS DE LOS DESAFÍOS QUE SE TUVIERON QUE ENFRENTAR, DE QUÉ MODO SE CAMBIARON LAS PRÁCTICAS Y LOS ENFOQUES PARA LOGRAR LA BUENA PRÁCTICA) • Es importante trabajar con aquellos líderes masculinos favorables a una mayor participación de las mujeres en la política • Es importante trabajar desde una perspectiva familiar
COSTOS	
(ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA RÉPLICA DE LA BUENA PRÁCTICA) Capacitaciones – XXX Francos CFA (materiales, honorarios, alquiler de auditorio, alimentación) Herramientas – XXX Francos CFA* (diseño, impresión, transporte) … **CFA: Comunidad Financiera de África.*	
GESTIÓN DE RIESGOS	
(CUÁLES RIESGOS SE IDENTIFICARON Y CUÁLES SON LAS MEDIDAS DE MITIGACIÓN) Impugnación por parte de los círculos políticos – Medida de mitigación: trabajar con hombres y mujeres, valorización de modelos femeninos inspiradores	

5.2.3 EJEMPLO DE HERRAMIENTA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA: REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN (RDA) Y RETROSPECTIVAS

Objetivo: Desarrollar una labor de reflexión tras la realización de las actividades del programa.

Utilización:

- Definir quiénes participarán en el proceso. Cada participante, hombre o mujer, debe tener claridad acerca de los fundamentos del programa, su duración y las partes interesadas.
- Consensuar las interrogantes que han de plantearse.
- De ser necesario, validar y llenar el siguiente cuadro con las y los participantes.

Cuadro a llenar: Ejemplo de análisis de la integración de la IMH en la gestión de un programa ya finalizado – aprendizaje para extraer las mejores prácticas e identificar los aspectos a mejorar, con miras a utilizar estos conocimientos en otro programa.

Componente del programa	Integración de la IMH en el programa XYZ de manera transversal				
Actividades/acciones	**Prácticas positivas**	**Dificultades y soluciones**	**Resultados esperados**	**Resaultados realmente alcanzados**	**Efectos improvistos (positivos/negativos)**
Identificación de una estrategia en materia de IMH Elaboración de un plan de acción en materia de IMH Creación del puesto de "Especialista en IMH" Capacitación de los miembros del personal y de las y los voluntarios sobre temas relacionados con la IMH Ajustes en las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación	Tratamiento sistemático de los puntos estratégicos de la IMH, adecuándolos a todos los documentos de planificación, seguimiento y evaluación Capacitación de los miembros del personal del programa sobre el enfoque de IMH	Limitaciones de tiempo para los miembros del personal que no trabajan directamente con el tema de la IMH – La dirección del programa decidió priorizar la IMH, concediendo a este personal el tiempo necesario para participar en actividades relacionadas con la IMH. La IMH forma parte de los elementos de evaluación del rendimiento de los miembros del personal Dificultades de comprensión de ciertos conceptos de la IMH – serie de capacitaciones, partiendo de lo más sencillo para llegar a lo más complejo. Módulos de capacitaciones presentados a los nuevos miembros del personal y a las y los voluntarios al momento de su integración en el programa Tratamiento transversal del tema de la IMH en los diferentes sectores del programa – identificación de los resultados IMH al nivel global del programa y específicos a cada sector	Procurar que cada miembro del personal y cada voluntaria o voluntario del programa se responsabilice por la integración de la IMH Integrar la IMH, sistemática- mente y de manera transversal, en todas las esferas del programa	La mayoría de los miembros del personal y de las y los voluntarios del programa se sienten cómodos con el tema de la IMH La mayoría de los miembros del personal y de las y los voluntarios del programa afirman que sus competencias en materia de IMH se incrementaron La mayoría de los miembros del personal estuvieron en capacidad de contribuir al avance de la estrategia del programa en materia de IMH El 50 % de las beneficiarias y beneficiarios del proyecto son hombres y el 50 % mujeres Se integró muy adecuadamente el tema de la IMH en el sector X Se integró la IMH en menor medida en el sector Y	Cuando se tuvo que redactar un nuevo programa, los miembros del personal acordaron darle importancia a la elaboración de una correcta estrategia de IMH
RECOMENDACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	• Es importante sensibilizar y capacitar a todos los miembros del personal y a las y los voluntarios de un programa (no importando sus funciones) para lograr avances en la obtención de los resultados referidos a la IMH. • La integración de la IMH se ha vuelto sistemática en la gestión de programa – ya no constituye una tarea adicional, sino un valor agregado. • Aunque la mayoría de los miembros del personal y de las y los voluntarios se sienten cómodos con el tema de la IMH, parte de ellas y ellos requieren más apoyo, o al menos un apoyo más adecuado. **¿Qué aprendimos?** - Lecciones aprendidas sobre la IMH - Lecciones aprendidas sobre el proceso				

AYUDA-MEMORIA

ALGUNAS INDICACIONES PARA LLENAR EL CUADRO
Prácticas positivas ¿Algunas prácticas facilitaron la realización de las actividades IMH? En caso afirmativo, ¿cuáles? **Dificultades y soluciones** • ¿Qué no funcionó y porqué?
• ¿Fracasaron algunas actividades IMH? **Resultados esperados** ¿Qué se suponía debía suceder? • ¿Cuáles eran los resultados intermedios/finales planteados para la IMH? • ¿Quiénes eran las actrices y los actores clave del proceso?
• ¿Quién debía desempeñar un papel clave en el proceso? **Resultados realmente alcanzados** ¿Qué sucedió? • ¿Cómo mejoró la IMH en la comunidad meta? • ¿Cuáles fueron los logros y porqué?

LISTA DE CONTROL EN LA FASE DEL APRENDIZAJE

- Ya se trate de un enfoque específico o transversal, la IMH forma parte integrante del proceso de aprendizaje.
- Las mujeres y los hombres están representados de manera equitativa en la recolección y validación de datos.
- La recolección y el análisis de datos se realizan desde una perspectiva de género.
- Se han identificado los principales factores de éxito y los obstáculos que pudiesen incidir en la promoción de la IMH.
- Lecciones aprendidas: se identificó lo que funcionó, lo que no funcionó tan bien y porqué, ya sea que el enfoque de la IMH haya sido específico o transversal.
- Se identificaron las buenas prácticas a reproducir, ya sea que el enfoque de la IMH haya sido específico o transversal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI). *GAR@l'ACDI, Outils de référence rapide, Fiche conseil n°5 : Résultats et indicateurs en matière d'égalité entre les sexes.* Sin fecha.

Agencia Fondo Social Europeo (FSE). *Guía EQUAL sobre la integración de la perspectiva de género: Guía práctica de aplicación*. 2003.

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). *Ficha 8b. Género en la gestión del ciclo de Programas (GCP). 2*004.

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). *Ficha 12: Género y evaluación.* 2004.

Asociación Adéquations. *Fiche 5. Intégrer le genre dans le cycle de projet.* 2009.

Asociación Quebequense de Organismos de Cooperación Internacional. La *gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche Genre et développement (GED), Guide destiné aux organisations membres de l'AQOCI.* 2008.

Asociación Tanmia.ma. *Guide pour l'intégration du genre dans les projets de développement.* 2006.

BRIDGE. *Genre et indicateurs.* Institute of Development Studies. 2007.

Chege Rose. *Programme/Guide de formation des formateurs sur le genre*. FEMNET. Sin fecha.

Chevalier Jacques, SAS2. *Évaluation de l'impact de la coopération volontaire internationale*. Documento de reflexión para la conferencia anual de voluntariado internacional (IVCO). 2012.

Chevalier Jacques, SAS2*. Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. 2008.

Claudy Vouhé. *« Pense-genre » pour une gestion axée sur les résultats sensible aux inégalités entre les femmes et les hommes.* 2010.

Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo (CQFD). Caja de herramientas: *Género en el desarrollo*. 2004

Comité Quebequense Mujeres y Desarrollo (CQFD). *Promover la igualdad entre las mujeres y los hombres : La puesta en práctica*. 2011

Instituto de formación y de apoyo a las iniciativas de desarrollo (IFAID/ Aquitaine). *Prise en compte des approches du genre dans les interventions de développement : Outils méthodologiques et fiches pratiques.* 2001.

Inter-Agency Standing Committee. *Fiche Conseils sur la Notation Genre : Eau, Hygiène et Assainissement*. 2012.

OCDE. Red sobre Igualdad de Género del CAD. *Desarrollar una Gestión orientada a resultados en materia de igualdad de género en los organismos donantes*. 2009.

Oxfam-Québec. *Outils de programmation sensibles au genre.* 2012.

Oxfam-Québec. *L'intégration du genre dans le cycle des projets/programmes*. 2013.

Oxfam-Québec. *Outil 6 – Suivi de la mise en œuvre, Boite à outils « le genre dans nos programmes ».* 2011.

PNUD Marruecos. *Manuel d'intégration systématique de l'approche genre (ISAG).* 2006.

Fichas técnicas de la Comunidad de Práctica (CdP) “Género en práctica”:

- *L’accompagnement des partenaires*
- *Théorie du changement*
- *Autonomisation économique des femmes*
- *Les communautés de pratique*
- *Politiques genre*
- *Les audits de genre*
- *Institutionnalisation du genre*
- *La masculinité*

Sitio Web: http://www.aqoci.qc.ca/spip.php?rubrique226