USAID DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina - ICAA

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN GÉNERO Y CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

Elaborado por Oficina Global de Género de la UICN

Lorena Aguilar

Jackeline Siles

Itzá Castañeda

Mayo 3, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo **4**

1. Antecedentes **5**

2. Descripción del proceso de ejecución del PdC **6**

2.1 DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL 6

2.2. Descripción de la implementación del PdC **8**

2.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PDC 11

2.2.1 Talleres presenciales *11*

2.2.2 Sesiones virtuales *11*

2.2.3 Asistencia técnica *12*

2.2.4 intercambio entre pares *13*

2.2.5 Desarrollo de producto institucional *13*

2.2.6. Sistema de seguimiento y evaluación *14*

2.2.7 Sistematización del proceso *18*

2.2.8 Elaboración de fascículos *19*

3. Resultados del proceso **19**

3. 1 FASE INICIAL 19

3.2 FASE DE INTERVENCIÓN 21

3.2.1 Diagnóstico de capacidades *21*

3.2.2. Sistema de seguimiento y evaluación *22*

3.2.3. Talleres nacionales presenciales iniciales *23*

3.2.4. Asistencia técnica *24*

3.2.5. Producto institucional *25*

3.2.6. Seminarios virtuales *26*

3.2.7. Intercambio entre pares *27*

3.3 FASE FINAL 27

3.3.1. Al final del proceso *27*

4. Lecciones aprendidas **29**

1. DISEÑO Y CONTENIDOS DEL PDC 29

2. MODALIDAD Y DURACIÓN DEL PDC 29

3. SELECCIÓN DE PARTICIPANTES E INTEGRACIÓN DEL GDC 30

4. PARTICIPACIÓN DE LAS GERENCIAS 30

8. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 31

5. Recomendaciones **31**

7. Anexos **34**

ANEXO 1. PREGUNTAS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN *MONKEY SURVEY* 34

ANEXO 2. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PDC 34

ANEXO 3. CARTA COMPROMISO 34

ANEXO 4A. METODOLOGÍA DEL PRIMER TALLER PRESENCIAL NACIONAL CON PARTICIPANTES/ANEXO 4B. METODOLOGÍA DEL PRIMER TALLER PRESENCIAL NACIONAL CON PARTICIPANTES..... 34
ANEXO 5. METODOLOGÍA DEL TALLER FINAL PRESENCIAL..... 34
ANEXO 6. METODOLOGÍA DEL SEGUNDO TALLER PRESENCIAL FINAL..... 34
ANEXO 7. CUADROS SÍNTESIS DE PRODUCTOS INSTITUCIONALES, COMPROMISOS Y LOGROS..... 34
ANEXO 8. DESCRIPCIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA..... 34
ANEXO 9. METODOLOGÍA DEL TALLER DE INTERCAMBIO ENTRE PARES..... 34
ANEXO 10. RESULTADO DE INTERCAMBIO ENTRE PARES Y LECCIONES APRENDIDAS..... 34
ANEXO 11 FORMATO DE PRESENTACIÓN Y CRITERIOS EDITORIALES DEL TRABAJO FINAL..... 34
ANEXO 12. GUÍA DE TRABAJO SOBRE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL..... 34
ANEXO 13. LISTA DE PRODUCTOS INSTITUCIONALES POR PARTICIPANTE..... 34
ANEXO 14. PRODUCTOS INSTITUCIONALES, COMPROMISOS Y LOGROS DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES 34
ANEXO 15. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL GDC..... 34
ANEXO 16A. DOCUMENTO DE LÍNEA BASE DEL GDC/ ANEXO 16 B TABLA EXCEL LÍNEA BASE..... 34
ANEXO 17. DOCUMENTO CONCEPTUAL DE SISTEMATIZACIÓN..... 34
ANEXO 18. RESUMEN DE ENTREVISTAS A PARTICIPANTES Y GERENCIAS..... 34
ANEXO 19. MATRICES DE ANÁLISIS PARA LA SISTEMATIZACIÓN Y RESULTADO DE TALLERES..... 34

Resumen ejecutivo

La sistematización del Programa de Desarrollo de Capacidades en Género y Conservación de la Biodiversidad (PdC), tiene como objetivo analizar y documentar el proceso de planeación e implementación del PdC, con el fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan servir de referente en procesos similares.

El proceso de la sistematización se inició con la elaboración de una propuesta conceptual y metodológica, en el cual se define el objetivo, el objeto y el eje de la sistematización. Siendo éste último, la *vinculación entre los conocimientos adquiridos a nivel individual y los procesos seguidos por las organizaciones –que participaron en el PdC- para la institucionalización y transversalización de la equidad de género*. También define a los actores, las fuentes de información, el proceso de recuperación de la experiencia, el análisis de información y datos, y el calendario de actividades.

La sistematización fue un proceso colectivo en el cual participaron diversos actores involucrados en el PdC (participantes, gerencias de organizaciones socias de ICAA, personal de la Unidad de Apoyo de ICAA y el equipo técnico de la Oficina Global de Género de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). La actividad culminante fue un taller presencial final, realizado en Lima, Perú, en noviembre de 2014, en el cual, de manera colectiva, se identificaron las lecciones aprendidas.

Este reporte está organizado en tres grandes momentos: inicial, intervención y final e identifica en cada uno de ellos los factores de éxito (lo que ha permitido impulsar y fortalecer), las limitaciones (lo que ha impedido ser, estar, hacer y desarrollar el proceso), las fortalezas, las debilidades y las lecciones aprendidas con relación al eje de sistematización establecido.

1. Antecedentes

La Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA) es un programa regional de largo plazo creado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para fortalecer la conservación del bioma amazónico en Colombia, Ecuador y Perú.

La segunda etapa de ICAA (ICAA II), con una vigencia fiscal de 2012 a 2016, tiene como objetivos:

1) Contribuir a la reducción de la tasa de deforestación y pérdida de biodiversidad

2) Lograr que los aspectos clave de gobernanza de recursos naturales funcionen de manera más efectiva

3) Mejorar la calidad y sostenibilidad de los medios de vida de las poblaciones amazónicas.

Para ello, ICAA II concentra sus esfuerzos en cuatro resultados esperados:

- Manejo sostenible de paisajes
- Gobernanza de recursos naturales
- Incentivos económicos para la conservación
- Comprensión de problemas ambientales y sus posibles soluciones.

ICAA II prioriza cinco temas transversales que permiten potenciar los resultados esperados: políticas ambientales, género, pueblos indígenas, desarrollo de capacidades y fortalecimiento de instituciones regionales.

ICAA II suma e integra esfuerzos de más de 30 organizaciones socias, locales e internacionales. El proyecto se ejecuta en base al trabajo de consorcios ejecutores ubicados en paisajes priorizados por USAID, así como de otros socios convocados por USAID que proveen apoyo técnico en aspectos puntuales. Adicionalmente, cuenta con la Unidad de Apoyo (UA); un consorcio que brinda soporte y liderazgo para la realización de los diversos componentes y actividades, en particular para contribuir al logro de mayor sinergia entre socios y otros actores en la región Andino Amazónica.

La equidad de género es uno de los temas liderados por la UA y su implementación es

responsabilidad de todas las organizaciones socias. Para atender este compromiso ICAA elaboró en 2012 un Análisis de Género (AG) que describe el contexto de género de los países donde trabaja. El AG concluyó que existen capacidades limitadas de los socios para integrar la perspectiva de equidad de género en la gestión de sus proyectos. Esta falta de capacidades ha sido identificada por los socios ICAA como el obstáculo central para integrar el enfoque de género y mejorar los resultados del Programa.

Con base en los resultados del AG, la UA elaboró el Plan de Acción de Género (PAG) de ICAA, el cual plantea cinco líneas de acción, siendo la tercera "**Desarrollar e implementar un programa de desarrollo de capacidades para socios de ICAA"** a través del establecimiento de un **Programa de Desarrollo de Capacidades en Género y Conservación (PdC).**

Para atender esta línea de acción, la UA lanzó en 2013 la CONVOCATORIA N° 003-A-2013 cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de las organizaciones socias de ICAA para desarrollar e implementar proyectos de conservación con enfoque de género. La Oficina Global de Género de la UICN (OGG) presentó la propuesta "Por una conservación justa y equitativa en la Amazonía Andina" y obtuvo la adjudicación de la convocatoria.

Los resultados del proyecto son: R1) Programa de Desarrollo de Capacidades (PdC) en género y conservación diseñado e implementado, R2) Capacidades de organizaciones socias de ICAA para la transversalización de género incrementadas R3) Conocimiento sobre género y conservación incrementado.

Entre los compromisos adquiridos por la OGG está la elaboración de un documento de sistematización en el cual se analice y documente el proceso de implementación del PdC, con el fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones. A continuación se detalla el resultado de este proceso, el cual tuvo como eje vincular los conocimientos adquiridos a nivel individual y los procesos seguidos por las organizaciones para la institucionalización y transversalización de la equidad de género[1].

2. Descripción del proceso de ejecución del PdC

2.1 Descripción conceptual

El PdC retoma la corriente Género en el Desarrollo (GED), que va más allá de considerar a las mujeres como un recurso útil para el desarrollo, sin cuestionar las condiciones en las que se reproduce la desigualdad. GED propone trascender la formulación de programas y

[1] En este proceso participó personal y gerencias de las organizaciones socias de ICAA, personal de la Unidad de Apoyo y el equipo técnico de la OGG.

proyectos destinados a las mujeres únicamente, considerándolas no como un grupo "vulnerable", sino como "agentes de cambio".

La propuesta conceptual del PdC incluyó tres dimensiones interconectadas: el fortalecimiento de capacidades, la incidencia en políticas institucionales y la gestión del conocimiento.

El fortalecimiento de capacidades se enfocó en incrementar las habilidades individuales -conceptuales y metodológicas- respecto a equidad de género y conservación de la biodiversidad de las personas que participaron en el Grupo de Desarrollo de Capacidades en Género y Conservación (GdC).

La incidencia en políticas institucionales se basó en estrategias de institucionalización y transversalización del enfoque de género, considerándolas no simplemente como una integración o una adición a las estructuras y estrategias ya existentes, sino como cambios en la política, las estrategias, la cultura y la práctica de las organizaciones[2]. En este sentido, la incidencia se materializó en la elaboración de los productos finales que se ajustaron a las necesidades y posibilidades de cada organización.

La gestión del conocimiento implicó diversas actividades que fueron desde la selección de materiales y lecturas especializadas para el PdC, hasta el proceso de sistematización y la elaboración de cinco fascículos temáticos que serán parte del Manual "Cómo Integrar el Enfoque de Equidad de Género en Iniciativas de Conservación de ICAA".

El programa se basa en la metodología de los Grupos de Desarrollo de Capacidades (GdC), a través de la cual ICAA busca fortalecer capacidades a nivel institucional.

Entre los aspectos distintivos de esta estrategia destacan:

- Es un proceso de fortalecimiento institucional facilitado por la UA
- Prioriza temas según los objetivos de ICAA
- Identifica y define capacidades ideales según temas priorizados
- Requiere de un compromiso institucional de las organizaciones interesadas
- Combina diferentes métodos de desarrollo de capacidades para lograr el fortalecimiento deseado
- Demuestra el progreso en el fortalecimiento, con una medición inicial y otra sucesiva, de las capacidades priorizadas

[2] La **institucionalización del enfoque de género** se concibe como un método de *planeación horizontal* que busca identificar las oportunidades institucionales para incluir género en los procesos de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación. La **transversalidad de género** es el proceso de evaluación de las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción, política o programa planificado, en todas las áreas y en todos los niveles

- Promueve el inter-aprendizaje y sinergia entre participantes del GDC y otros socios de ICAA

El GdC retoma la orientación de "Desarrollo de Capacidades" adoptada por ICAA para reforzar capacidades existentes en las personas y organizaciones y desarrollar esfuerzos sobre ***procesos*** en curso. En el caso de los GdC, el fortalecimiento de los individuos es el medio para fortalecer a las instituciones, por lo que incentiva el "aprender haciendo", promueve la participación activa y el intercambio, a la vez que orienta a las personas participantes de las organizaciones a que identifiquen y apliquen soluciones a sus propias necesidades y problemas, a partir de su quehacer y experiencia[3].

2.2. Descripción de la implementación del PdC

El PdC tuvo una duración de 12 meses (enero-diciembre del 2014).Para su desarrollo conceptual y metodológico e implementación se realizaron las siguientes acciones:

2.1. Diagnóstico y diseño metodológico

El punto de inicio fue la elaboración de un diagnóstico de capacidades de las organizaciones socias de ICAA para definir necesidades y temas prioritarios.

Pasos seguidos:

a) Revisión documental. El equipo de UICN revisó los antecedentes proporcionados por ICAA sobre el avance en el tema de equidad de género[4].

b) Elaboración y aplicación de encuesta. Con base en los resultados del análisis documental y con el objetivo de complementar la información del *Scorecard* sobre las necesidades que las organizaciones socias requerían fortalecer para transversalizar el enfoque de equidad de género en el ciclo del proyecto y al interior de sus organizaciones, se elaboró una encuesta dirigida a los integrantes de la Comunidad Práctica de Género y Conservación (CpD-género), la cual fue aplicada utilizando la plataforma *Survey Monkey*. Con base en el análisis de los resultados de la encuesta se identificaron los temas prioritarios (Anexo 1).

Los temas seleccionados fueron los siguientes:

a. Marco conceptual de género
b. Marco normativo internacional y nacional de género
c. Incorporación del enfoque de género en el ciclo de proyectos

[3] Plan de Acción de Desarrollo de Capacidades de la Iniciativa para la Conservación de la Amazonía Andina, 2013.

[4] Entre los documentos revisados están: Análisis de Género de ICAA, Plan de Acción de Género de ICAA 2012-2016, tres aplicaciones del *Scorecard* de Transversalidad de Género de ICAA (2012 y 2013), así como talleres y seminarios previos al PdC.

d. Sistematización con enfoque de género
e. Indicadores de género
f. Gestión y gerencia con enfoque de género
g. Participación y empoderamiento de las mujeres
h. Incidencia en políticas públicas

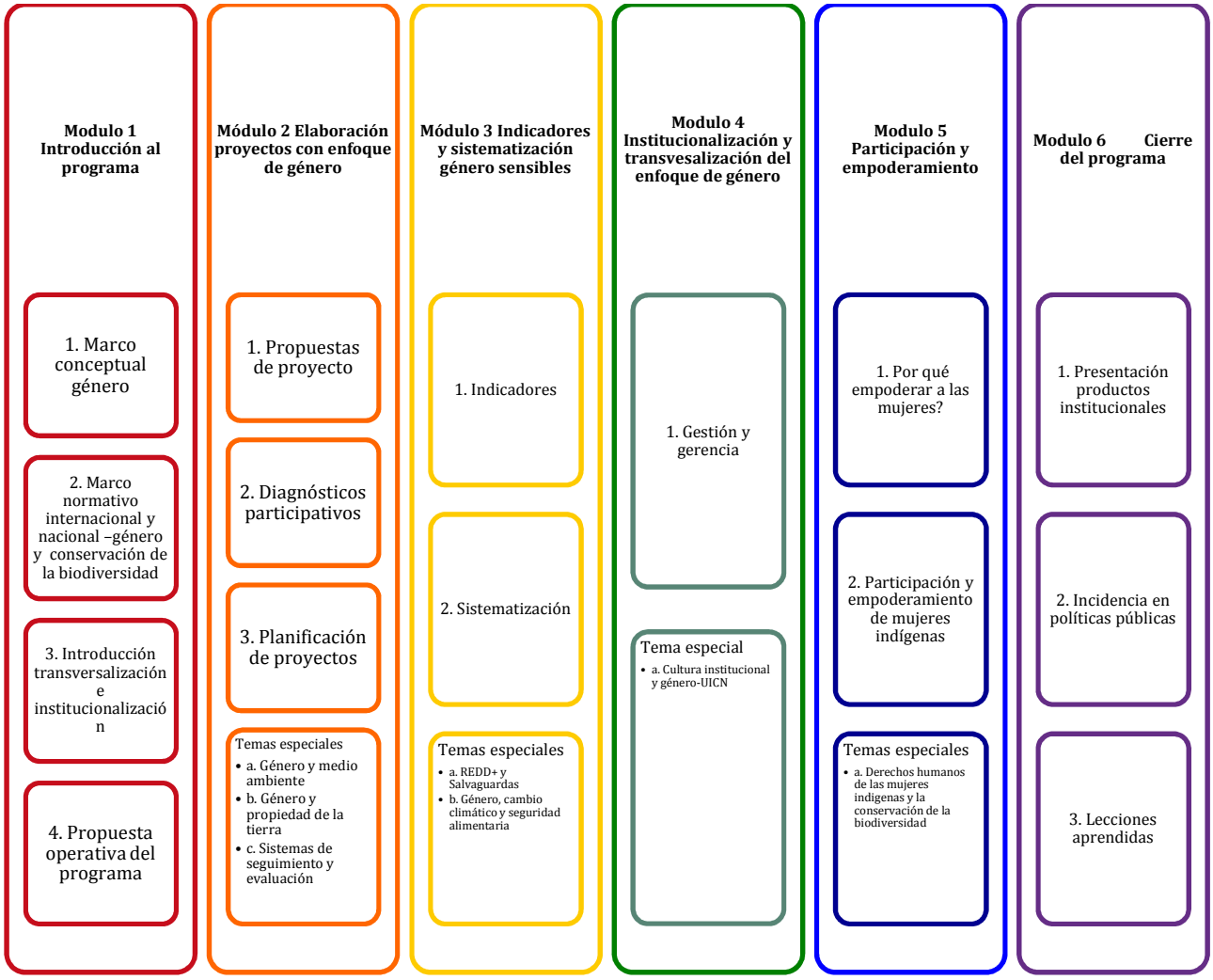
C) Diseño curricular: Además de los temas priorizados, el diseño metodológico incluyó seis temas especiales, mismos que fueron definidos con la finalidad de ampliar el conocimiento. A partir de ello se diseñó el currículo modular del PdC (Anexo 2).

La duración de los módulos fue de nueve meses, los módulos 1 y 6 fueron impartidos de manera presencial y los módulos 2, 3, 4 y 5 se impartieron de manera virtual. En total se impartieron 17 sesiones virtuales y dos presenciales. La figura No. 1 detalla el contenido de cada módulo y los temas especiales.

Para cada módulo se realizó una selección bibliográfica, con el fin de proporcionar desde el inicio lecturas obligatorias, opcionales y herramientas prácticas. Esta información entregó a participantes en formato electrónico (USB) [5]. Posteriormente se integró un grupo de especialistas para impartir las sesiones virtuales y se les solicitó aportar bibliografía adicional y preparar una presentación en Power Point sobre el tema a desarrollar -la cual fue revisada por el equipo técnico de UICN previo a cada sesión-. Las especialistas tuvieron una sesión de inducción para familiarizarse con la plataforma virtual de ICAA.

[5] Estos materiales están disponibles en el sitio de CdP Género y Conservación de ICAA.

Figura No 1. Detalle de la estructura curricular del PdC



D) Selección de participantes e integración del Grupo de Desarrollo de Capacidades en género y conservación (GdC). Las personas que participaron en el GdC fueron designadas de manera directa por las organizaciones socias de ICAA. Para ello, UICN envió a las gerencias de las organizaciones socias una carta en la cual se les invitaba a participar, se exponían los objetivos y aspectos logísticos del PdC, se solicitaba la designación formal de una persona y el compromiso institucional de disponer -dentro de su horario laboral- de 12 horas al mes para participar en el GdC (Anexo 3).

Una vez que las organizaciones designaron a las personas, se estableció el grupo de participantes por país, el cual en conjunto integró el GdC. El GdC se conformó inicialmente con 33 personas, de las cuales 19 eran de Perú (un hombre y 18 mujeres), 6 de Ecuador (2 hombres y 4 mujeres) y 7 de Colombia (2 hombres y 5 mujeres).

2.2 Implementación del PdC

La implementación del programa incluyó las siguientes acciones:

2.2.1 Talleres presenciales

En total se realizaron cuatro talleres presenciales: tres al inicio (uno por país), vinculados al módulo 1 y uno al final (regional), correspondiente al módulo 6. El diseño metodológico y logístico de los talleres presenciales, así como sesiones de sensibilización para gerencias se realizó de manera conjunta entre el equipo técnico de UICN y el personal de la UA de ICAA (Anexos 4ª, 4[b] y 5).

Una vez aprobada la metodología del taller inicial, se llevó a cabo la gestión administrativa y logística del taller. Paralelamente a la convocatoria de participantes, se convocó las gerencias a participar en la sesión de sensibilización. En los talleres nacionales presenciales (marzo de 2014) participaron 32 personas designadas por las organizaciones socias y 24 representantes de gerencias. En todos los talleres asistió personal de la UA de ICAA.

El taller presencial final, corresponde al módulo 6. Este taller fue regional y se llevó a cabo en Lima, Perú, los días 11 y 12 de noviembre. El primer día, de manera colectiva los participantes reconstruyeron y analizaron la experiencia del PdC e identificaron lecciones aprendidas. El segundo día, Lorena Aguilar de UICN presentó las discusiones y decisiones en materia de igualdad de género en el contexto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)[6], y, finalmente, las 21 personas integrantes del GdC presentaron sus productos institucionales en una *Feria del Conocimiento*, utilizando para ello un cartel que fue elaborado de acuerdo a los criterios y lineamientos establecidos previamente (Anexo 6).

Al evento final asistieron 10 personas externas al GdC. Entre ellas, representantes de gerencias, personal de USAID y de ICAA. Posteriormente, cada participante definió los próximos pasos y compromisos para avanzar en la implementación su proyecto, así como en la institucionalización y transversalización de género en su organización (Anexo 7). La entrega de certificados a participantes se realizó al cierre del taller.

2.2.2 Sesiones virtuales

Las sesiones virtuales se diseñaron para los módulos 2, 3, 4 y 5. En total fueron impartidas 17 sesiones o seminarios virtuales, los cuales iniciaron en marzo de 2014, con un seminario introductorio sobe el uso de la plataforma virtual, el cual fue coordinado e impartido por el equipo técnico de Gestión del Conocimiento de ICAA. Las sesiones

[6] Originalmente esta sesión sería sobre incidencia en políticas públicas.

tuvieron un promedio de una hora y media de duración, fueron impartidas por especialistas internacionales en los distintos temas y facilitadas por el personal de la UICN, con el apoyo técnico de ICAA. El último seminario virtual se realizó el 6 de noviembre.

Para facilitar la comunicación entre el personal de UICN y las personas participantes del GdC, ICAA creó una lista de correo (gdc-genero@ua-icaa.org). Asimismo, en el sitio web de ICAA abrió un espacio en la sección de comunidades y grupos, en el cual se colocó la información en línea que se generó durante la implementación del GdC (http://www.amazonia-andina.org/comunidades-y-grupos/grupo-desarrollo-capacidades-genero-conservacion).

Con el fin de que mayor cantidad de personas y organizaciones de la región se beneficiaran de los seminarios virtuales, estos fueron grabados con el fin de facilitar el acceso a la información y que sirvieran de insumo para realizar las tareas cuando alguien no pudiera asistir a la sesión.

Después de cada seminario se envió, mediante la lista de correos, la tarea correspondiente. Cada participante tuvo aproximadamente 8 días para resolverla y enviarla a la persona de UICN asignada para calificarla y darle retroalimentación. Se realizaron un total de 8 tareas. El propósito de estas tareas era que las personas participantes aplicaran los conceptos y metodologías aprendidos en las sesiones de formación.

2.2.3 Asistencia técnica

La asistencia técnica tuvo modalidad virtual (8 sesiones de 30 minutos por participante)[7] y presencial (2 sesiones en promedio, de dos horas por cada participante). Los objetivos fueron acompañar el fortalecimiento de capacidades técnicas y conceptuales de cada participante mediante retroalimentación directa a las tareas asignadas para cada módulo, así como brindar asesoría para la elaboración del producto institucional final. Para las sesiones virtuales se utilizaron diversos medios como el Skype, correo electrónico y llamadas telefónicas. Se elaboró un calendario en el cual se acordaron las fechas y horarios para las sesiones de asistencia técnica virtual (Anexo 8).

Las tres personas del equipo técnico de UICN encargadas de dar la asistencia técnica tuvieron a su cargo un determinado número de participantes del GdC; de esta forma se acordó de manera personalizada con cada participante la fecha y hora de la cita mensual para la misma. De abril a noviembre se realizaron las ocho sesiones de asistencia técnica virtual programadas.

La primera sesión de asistencia técnica presencial se realizó en marzo, una vez concluidos los talleres nacionales presenciales. En esta sesión las personas participantes del GdC recibieron retroalimentación por parte del equipo técnico de la UICN para definir y delimitar el alcance de su producto institucional y para elaborarlo de manera participativa y con apoyo de las gerencias. También se les brindó bibliografía adicional cuando fue

[7] En la mayoría de los casos fue necesario brindar sesiones de asistencia técnica adicionales.

necesario. En agosto, en el marco del taller del intercambio entre pares, se realizó la segunda sesión de asistencia técnica presencial en Colombia y Perú, y en septiembre se realizó en Ecuador.

2.2.4 intercambio entre pares

Inicialmente se había programado un intercambio entre pares (un participante del GdC por país), con el fin de intercambiar experiencias de trabajo en campo, en el cual el equipo de UICN participaría como facilitador. Esta propuesta fue modificada con el objetivo de que todas las personas participantes del GdC tuviesen la oportunidad de compartir y aprender de otros. En este sentido, en agosto y septiembre se llevaron a cabo cuatro sesiones (Lima, Puerto Maldonado, Bogotá y Quito), para intercambiar experiencias, conocer los avances del proceso de transversalización de género en las organizaciones, así como las necesidades (conceptuales, metodológicas o técnicas) de cada participante respecto a la elaboración de su producto institucional (Anexo 9).

Cada participante presentó ante sus pares el avance de su producto institucional, expuso sus logros, retos y limitaciones, y compartió buenas prácticas y lecciones aprendidas en los ámbitos individual e institucional. A partir de ello, tuvo retroalimentación y recomendaciones directas de los demás. Únicamente tres personas del GdC no participaron en las sesiones de intercambio entre pares. Ello por tener actividades planificadas con anterioridad. Una persona no participó por razones de salud (Anexo 10).

El intercambio entre pares no se limitó a las sesiones arriba descritas, ya que a lo largo del PdC, se promovió la comunicación directa entre pares de distintos países para compartir experiencias sobre su producto institucional. Esto se hizo por ejemplo entre participantes de Rainforest Alliance de Ecuador y de Perú, y entre participantes de ECOLEX de Ecuador y SPDA de Perú. Esta modalidad de intercambios, que no estaba prevista, permitió afianzar niveles de relación entre instituciones y articular los productos.

2.2.5 Desarrollo de producto institucional

Se planificó que cada participante desarrollara a lo largo del PdC un producto institucional (Anexo 11). La definición del tema partió de un diagnóstico institucional rápido realizado durante los talleres nacionales presenciales iniciales. Una vez identificado, fue presentado a las gerencias para su validación (marzo, 2014) (Anexo 12).

Se estableció que el producto debía cumplir con los siguientes criterios:

1. Ser participativo: se realiza con el concurso de otros equipos de la institución además de quien participaba directamente en las actividades del GdC.

2. Tener solidez conceptual y metodológica del enfoque de equidad de género: el enfoque conceptual y metodología del producto demuestra alineación con la orientación proporcionada por ICAA.

3. Pertinencia del producto para la organización: el producto atiende a necesidades y retos institucionales priorizados.

4. Respaldo institucional: los compromisos indicados inicialmente por la organización participante se cumplen mínimamente según lo previsto.

5. Plan de uso del producto: el producto detalla cómo se utilizaría en el futuro y las acciones complementarias que se derivarán de su uso en la institución.

Además, el formato del producto debería responder a la Guía de lineamientos y criterios editoriales establecidos por ICAA.

A través de las sesiones de asistencia técnica, el equipo de UICN brindó a las personas participantes en el GdC asesoría y acompañamiento permanente para la elaboración del producto institucional. En total se elaboraron 21 productos institucionales sobre diversos temas. Por ejemplo, políticas de género, diseño de diplomados académicos, lineamientos para el monitoreo y la evaluación, metodologías y cartillas de capacitación, entre otros (Anexo 13).

2.2.6. Sistema de seguimiento y evaluación

Se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación *ad hoc* para el GdC. Los objetivos fueron: a) ofrecer retroalimentación sobre la ejecución del PdC al equipo implementador para tomar medidas correctivas en caso necesario y b) ofrecer evidencias sobre los resultados a nivel individual e institucional. El sistema consideró dos niveles: el individual y el institucional.

A nivel individual implicó elaborar y aplicar pruebas de entrada y salida para cada módulo, así como y procesar y evaluar los resultados. También se recolectó y procesó información de los indicadores con la frecuencia establecida[8]. Así mismo, se registraron las calificaciones de cada persona basadas en los siguientes criterios: participación, entrega de tareas, participación en la asistencia técnica, avances en el producto institucional y respuestas a las preguntas de los seminarios virtuales (en caso de no haber asistido). Se estableció como puntaje mínimo 60/100 para obtener el certificado de aprobación participación (Ver Tabla 1).

[8] Los indicadores son CAP-1: Porcentaje de personas capacitadas que incrementan sus conocimientos en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad aumentado (ver hoja de referencia y formatos en las secciones 5 y 6), CAP-2: Número de horas-persona de capacitación en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad como resultado de la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos aumentado, y CAP-3: Número de personas que recibieron capacitación apoyada por USAID en manejo de recursos naturales y/o conservación de la biodiversidad incrementado.

Tabla 1. Evaluación de la participación individual

Grupo de Desarrollo de Capacidades en Género y Conservación

MECANISMO	CONTENIDO	CALIFICACIÓN
Seminario virtual de los módulos	Participación semanal en seminario virtual	21 puntos
Seminario virtual tema especial	Participación semanal en seminario virtual	21 puntos
Sesión asistencia técnica	Participación semanal en sesión virtual	18 puntos
Tareas individuales o en grupo	Entrega de trabajos en las fechas indicadas	10 puntos
Borrador de trabajo final	Entrega de borrador del trabajo final	5 puntos
Trabajo final	Entrega de trabajo final	15 puntos
Participación en Módulo 6	Presentación de producto final	10 puntos

En el ámbito institucional, el sistema de seguimiento y evaluación está vinculado con los productos institucionales, a la evaluación final de estos de acuerdo a los criterios establecidos, así como a los logros y compromisos que se detallan en el Anexo 14.

Asimismo, para el nivel institucional, se utilizó el *Scorecard* de Género con el fin de evaluar los resultados del GdC y demostrar la contribución de éste a los resultados del *Scorecard*; enfatizando que no sería una atribución plena del GdC, ya que en dichos resultados intervinieron otros esfuerzos de la UA de ICAA y de otros actores - incluidos los de la propia organización-.

Para validar esta forma de medición y evidenciar claramente la conexión del GdC y el *Scorecard* se propuso utilizar tres capacidades deducidas del propósito del GdC:

• Capacidad 1 - Inclusión de género en el ciclo de vida del proyecto ICAA: implica que la organización debe incluir formalmente en la gestión de su proyecto con ICAA la dimensión de género. Se traduce en el diseño de proyectos con un enfoque de género, en la incorporación de indicadores, metas y actividades relacionadas con equidad de género en

el proyecto con ICAA. Así mismo que debe reportar en sus informes resultados vinculados a género.

• Capacidad 2 - Análisis de equidad de género y visibilización de resultados: se refiere a la forma cómo se utilizan en la institución herramientas para el análisis de género de manera objetiva y verificable; cómo se sistematizan, interpretan y consolidan los datos. Se refiere además a cómo implementa sistemas de seguimiento y evaluación sensibles a género, y a cómo presenta información sobre los resultados e impactos alcanzados en relación a cambios como el acceso a recursos o servicios, ingresos, estatus en el ámbito público y privado, conocimientos, capacidades, prácticas y/o cambios en las relaciones de género, entre otros.

• Capacidad 3 - Implementación de género en el trabajo cotidiano: alude a los mecanismos institucionales instalados para asegurar la presencia y permanencia de la equidad de género en el día a día y en los diferentes niveles y áreas de la organización. Abarca tanto aspectos administrativos como programáticos. Implica la instauración de políticas y procedimientos internos para involucrar activamente a los miembros de la institución. También se refiere a la aplicación de metodologías de trabajo con los participantes de proyectos, que facilitan la promoción de la equidad de género.

En la Tabla 2 se analiza la vinculación de estas capacidades con los elementos del *Scorecard.*

Tabla 2. Correspondencia de elementos del *Scorecard* de género y capacidades institucionales para institucionalización y transversalización de género

N°	Elementos del *Scorecard*	Capacidad 1: Inclusión de género en el ciclo de vida del proyecto ICAA	Capacidad 2: Análisis de equidad de género y visibilización de resultados	Capacidad 3: Implementación de género en el trabajo cotidiano
1	Indicadores de género para el trabajo con ICAA	X		
2	Metas de género para el trabajo con ICAA	X		
3a	Actividades con enfoque de género en el trabajo con ICAA	X		
3b	Datos sobre los resultados indican que las actividades de su organización han mejorado la vida de las mujeres de manera objetiva y verificable (p.e. cambios en el acceso a recursos o servicios, ingresos, estatus en el ámbito público y privado, conocimientos, capacidades, prácticas y/o cambios en las relaciones de género)		X	
4	Informes específicos sobre género producidos con fondos de ICAA		X	
5	Resultados de género reportados en los informes anuales para ICAA	X	X	
6	Política de género en la organización			X
7	Orientaciones prácticas para el personal nuevo, de gerencia o técnico, incluye una discusión sobre transversalidad de género			X
8	Documento de guía de género disponible para el equipo (incluye herramientas para el análisis de equidad de género)		X	
9	Capacidades incrementadas del personal financiado con fondos de ICAA para la transversalidad de género (p.e. abordar los impactos de las diferencias de género en los programas y los impactos de los programas en las relaciones de género entre mujeres y hombres)			X
10	Asuntos de género relevantes para sus actividades programáticas son rutinariamente abordado en las reuniones de equipo			X

Posteriormente se hizo la correspondencia entre los módulos y las capacidades a desarrollar por el GdC (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Correspondencia de los módulos del Grupo de Desarrollo de Capacidades en Género y Equidad y capacidades institucionales para institucionalización y transversalización de género

Módulos	Capacidad 1: Inclusión de género en el ciclo de vida del proyecto ICAA	Capacidad 2: Análisis de género y visibilización de resultados	Capacidad 3: Implementación de género en el trabajo cotidiano
1. Introducción al programa	X	X	X
2. Elaboración de proyectos de conservación de la biodiversidad con enfoque de género	X	X	
3. Indicadores y sistematización sensibles al género		X	
4. Institucionalización y transversalización en organizaciones de conservación			X
5. Participación y empoderamiento			X
6. Cierre del programa	X	X	X

Seguidamente se relacionó el producto institucional con alguna de las tres capacidades definidas. Luego se reprocesaron los datos del *Scorecard* para calcular el puntaje o subíndice que tiene la institución en la capacidad vinculada con el producto institucional (Para mayor detalle de sistema de seguimiento y evaluación véase Anexo 15).

Con base en lo anterior, y como parte del sistema de seguimiento y evaluación, se elaboró una línea base para 18 organizaciones con el objetivo de medir sus capacidades respecto a la inclusión del enfoque de equidad de género en proyectos de conservación de la biodiversidad y los procesos de institucionalización para constatar al final el fortalecimiento de las mismas (Anexos 16a y 16b).

2.2.7 Sistematización del proceso[9]

UICN elaboró una propuesta conceptual y metodológica para la sistematización del PdC, con el objetivo de analizar el proceso e identificar lecciones aprendidas y formular recomendaciones. En este documento se definió el objetivo de la sistematización, el objeto de la sistematización, el eje de sistematización, los actores, las fuentes de

[9] Corresponde al presente documento.

información, el proceso de recuperación de la experiencia y el análisis de información y datos (Anexo 17).

Para la recuperación de la experiencia a manera individual se aplicaron en septiembre 31 entrevistas, de acuerdo a la muestra representativa establecida (19 participantes del GdC, 9 gerencias y 3 personas de ICAA), mismas que fueron transcritas (Anexo 18).

En noviembre, en el marco del tallerpresencial final, se realizó la sesión de recuperación de la experiencia de manera colectiva, como se describió anteriormente. Finalmente, se procedió a transcribir y analizar la información. Los formatos iniciales que se diseñaron para ello fueron modificados, con el fin garantizar que el análisis respondiera al eje de sistematización de la mejor forma (Anexo 19).

2.2.8 Elaboración de fascículos

Se elaboraron 5 fascículos que serán parte del "Manual Cómo integrar el enfoque de género en iniciativas de conservación de ICAA". Estos se consideran como un aporte al conocimiento y abordan temas de interés sobre el vínculo conservación de la biodiversidad y equidad de género. Los temas abordados en los fascículos son:

1. Cambio climático y seguridad alimentaria
2. Género REDD+ y Salvaguardas
3. Gobernanza y género
4. Áreas protegidas y género
5. Género, participación y empoderamiento de las mujeres

Para su elaboración se tuvo inicialmente una reunión con el equipo técnico de UA de ICAA para definir los temas. Posteriormente el equipo técnico de la UICN envió una propuesta de contenidos y cronograma, la cual fue aceptada por ICAA. Después de recibir los lineamientos y formatos por parte de UA de ICAA, el procedimiento seguido para elaborar los fascículos fue: a) realizar una búsqueda de material bibliográfico y sitios web recomendados sobre el tema, tomando en consideración el contexto de la Amazonía Andina, b) elaborar un primer borrador que se envía a la UA y otras unidades de ICAA que trabajan el tema del fascículo para sus comentarios, y c) incorporar los distintos comentarios para luego enviar la versión final para aprobación de la UA de ICAA.

3. Resultados del proceso

3. 1 Fase inicial

El Análisis de Género realizado por ICAA en 2012 mostró que varias organizaciones socias de ICAA tenían capacidades técnicas limitadas para diseñar e implementar acciones, metas e indicadores de género. Esta falta de capacidades fue identificada por los socios de ICAA como el obstáculo central para integrar el enfoque de género y mejorar los

resultados del Programa. Con base a estos resultados se planteó la necesidad de realizar el PdC, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los socios de ICAA para desarrollar e implementar proyectos de conservación con enfoque de género.

En el marco del PdC, los resultados obtenidos en la consulta inicial realizada por medio de una encuesta en *Survey Monkey*, los talleres presenciales iniciales y final, los talleres de intercambio entre pares y la información brindada por las gerencias y participantes durante las entrevistas confirmaron las conclusiones a las que llego el Análisis de Género de ICAA en 2012.

Con relación a la vinculación entre los conocimientos individuales sobre género y los procesos de institucionalización y transversalización se identificaron tres escenarios:

- Las organizaciones que tenían un proceso más avanzado de institucionalización y transversalización -como es el caso de CARE-, tenían personal con capacidades y conocimiento previo y un proceso de institucionalización más consolidado.
- Las organizaciones que estaban un proceso intermedio de institucionalización y transversalización – como SPDA, COICA, FONDAM, Huarayo, CSF, ECOLEX –, las cuales habían realizado algunas acciones de institucionalización o transversalización y quienes designaron a la persona responsable de estas acciones, para participar en el PdC y con ello fortalecer el proceso.
- Algunas organizaciones como Patrimonio Nacional, la Universidad Javeriana y SINCHI, cuyo proceso era inicial, pero tenían voluntad e interés, sin embargo, no contaban con personal capacitado para poder realizar las acciones necesarias.

Además se identificó que el conocimiento sobre género al inicio del proceso era heterogéneo: 85% las personas participantes tenían al inicio del proceso un conocimiento básico sobre género, ya sea por su formación profesional o bien porque habían participado en talleres sobre el tema impartidos por la UA de ICAA. El 15 % de las personas participantes no tenían ningún tipo de conocimiento y el 80% no tenía conocimiento acerca del uso y aplicación de las herramientas metodológicas para trabajar el tema de género en proyectos de conservación de la biodiversidad[10].

Respecto a los avances relacionados con la institucionalización de género en las organizaciones, se identificó al inicio diferentes niveles[11]. Por ejemplo, algunas organizaciones tenían políticas institucionales de género (CARE y FONDAM), otras estrategias de género o planes de acción de género (CMDD), y en algunos casos como Asociación Huarayo no habían realizado ningún proceso institucional. Además solo COICA y CARE contaban con una persona encargada del tema -entre otras funciones-, o un área de apoyo al trabajo con mujeres en la organización.

[10] Metodológicamente las entrevistas y taller final incluyen la recolección de información en las diferentes etapas del proceso (inicial, intervención y final).
[11] Datos de las aplicaciones del *Scorecard* lo constatan.

Ente las limitantes identificadas al inicio del PdC destacan:

a) La falta de conocimiento en género e información desagregada por sexo –o el no uso de la misma-, por parte de las gerencias, personal técnico y administrativo de las organizaciones, como lo muestra la herramienta de diagnóstico rápido institucional que fue aplicada en los talleres presenciales iniciales (Anexo 12).
b) La limitada capacidad operativa y financiera para poder avanzar en los procesos de institucionalización y transversalización de género. Pocas organizaciones contaban con una persona encargada del tema de género y, cuando la había, generalmente esta responsabilidad constituía un recargo a sus tareas principales.
b) Falta de sensibilidad y voluntad política o "miedo de hacer las cosas de manera diferente". Por ejemplo, algunas organizaciones indígenas no sabían orientar el tema de género y preferían no referirse al tema..

3.2 Fase de Intervención

3.2.1 Diagnóstico de capacidades

La elaboración del diagnóstico de capacidades facilitó definir los temas prioritarios del currículo y capacidades a desarrollar en el PdC. La encuesta utilizada para la consulta inicial (*Survey Monkey*), mostró ser poco efectiva, ya que sólo el 36% de las personas consultadas la respondió. Sin embargo, los resultados contribuyeron a orientar la definición de temas de los módulos. Debido a que la encuesta fue anónima, no fue posible identificar si el porcentaje de organizaciones que respondió, corresponde a las organizaciones que participaron en el PdC.

La definición de los temas prioritarios también se basó en la información brindada por el Equipo de Género de la UA de ICAA en las reuniones iniciales y en la revisión documental realizada por el equipo de UICN. Los documentos revisados fueron la Política de Equidad de Género y Empoderamiento de la Mujer (2012) de USAID, el Análisis de Género realizado por ICAA en 2012 y el Plan de Acción de Género de ICAA (PA) (2012-2016). También se revisaron los antecedentes de la comunidad práctica de género de ICAA. La información obtenida permitió al equipo de UICN profundizar su conocimiento respecto a las condiciones de inequidad de género en la región y respecto a los marcos legales y de políticas públicas.

A partir del PA y del análisis de los informes del *Scorecard* se tuvo información para conocer el status de las organizaciones socias de ICAA respecto a la institucionalización y transversalización de género. Lo anterior no fue posible en esta fase inicial para las organizaciones socias de Colombia, ya que éstas no fueron incluidas en el PA, ni participaron en las aplicaciones del *Scorecard porque se integraron a ICAA hasta finales del año 2013.*.

Con el fin de tener información más detallada, actualizada y enfocada a las organizaciones que formaron parte del GdC, en el taller inicial presencial se realizó un diagnóstico institucional, para el cual se utilizó una guía de trabajo (Anexo 12). Los resultados de este diagnóstico permitieron definir el tema a desarrollar en los productos institucionales, conocer las capacidades técnicas de las organizaciones para trabajar el tema de género, el nivel institucionalización y transversalización de género de las mismas, y reafirmar que la selección de las capacidades y conocimientos a desarrollar en las personas participantes en el GdC, previamente realizada, les ayudaría con el desarrollo de su producto institucional.

Este diagnóstico también propició que las personas participantes obtuvieran la información para comenzar a vincular el tema de su producto institucional con las necesidades y capacidades de sus organizaciones. Ello se logró en parte por la capacitación previa que UICN brindó en ese mismo taller, así como por la aplicación de los conocimientos previos sobre género que algunas personas tenían.

El logro de cada participante para articular lo aprendido y con ello fortalecer el proceso de institucionalización fue realizado de diversas maneras: a) el esfuerzo individual realizado para elaborar su producto institucional, b)lograr involucrar a un número mayor de colegas de su organización en el proceso, c) cuando el producto institucional involucraba a toda la institución como es el caso de la elaboración de una política de género (FONDAM, PEMD, CARE, SPDA y COICA) d) cuando el producto institucional contribuía a la transversalización como es el caso de ECOLEX, PEMDD, la Universidad Javeriana y UNAMAD, entre otros, y e) cuando los conocimientos individuales se articularon con los procesos institucionales de cada organización y éstos se vincularon con procesos colectivos a nivel de consorcio, como es el caso del CMDD, donde se conforma la mesa de género (con participación de distintos integrantes del GdC), y ésta contribuye a la construcción de la Política de Género del CMDD.

3.2.2. Sistema de seguimiento y evaluación

El proceso de elaboración del sistema de seguimiento y evaluación fue una construcción colectiva entre UICN e ICAA, la cual permitió adecuar la propuesta del sistema del PdC al sistema de seguimiento y evaluación de ICAA. Si bien el resultado fue útil, este proceso tomó más tiempo de lo que inicialmente se había previsto, ya que se tuvo que definir la forma de medir el aporte real del PdC al desarrollo de capacidades de las organizaciones, -para lo cual se contó con el apoyo del área de monitoreo de ICAA- y se consultó con las organizaciones que no habían completado los *Scorecards*.

El sistema permitió:

- **A nivel individual**: establecer los registros para documentar el número de horas y personas capacitadas, calificar a participantes a partir de los criterios de evaluación y conocer el incremento de sus capacidades.
- **A nivel institucional**: calificar los productos institucionales de acuerdo con los criterios y señalar las observaciones verificables para cada criterio, así como

tener una clara idea del aporte de PdC al fortalecimiento institucional mediante la elaboración de la línea base.

- **Vínculo entre nivel individual e institucional**: el cumplimiento de los criterios que debía cumplir el producto institucional se identifica como el componente del sistema que permite evaluar más claramente este vínculo.

La aplicación de las pruebas de entrada y de salida se realizó para cada uno de los módulos y no en cada sesión particular. Una dificultad encontrada en la aplicación de éstas fue que su resolución llegó generalmente posterior a las fechas establecidas. Entre las razones dadas por los participantes se señaló sobre todo el limitado acceso a Internet cuando estaban haciendo trabajo de campo, así como el poco tiempo que tenían debido a su carga laboral. Lo anterior dificultó por un lado contar con la información para reportarla a tiempo a ICAA y, por el otro, dedicar tiempo adicional del equipo de UICN en el envío de correos y llamadas telefónicas a participantes para el llenado y retorno de las pruebas. El resultado final de las pruebas de entrada y salida mostró un incremento promedio en las capacidades del grupo del 66%. El módulo 1 mostró un incremento de capacidades del 40%, en contraste con el módulo 6 en el cual el incremento fue del 83%.

La plataforma de ICAA crea un registro electrónico de cada seminario virtual, en el cual se puede identificar: a) el número de participantes, b) permanencia y las intervenciones escritas de cada participante en las sesiones.

La aplicación del *Scorecard* para evaluar el avance del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones antes de concluir el PdC no resultó efectivo por lo siguiente: a) pocos productos institucionales habían sido concluidos, b) algunos de ellos estaban en fase intermedia del proceso de elaboración, c) otros en fase de validación o aprobación, como son las políticas de género, d) muy pocos habían sido implementados y e) en algunos casos algunas organizaciones no completaron el *Scorecard,* como es el caso de ECOLEX, IBC, SINCHI y la Universidad Javeriana.

3.2.3. Talleres nacionales presenciales iniciales

Los talleres nacionales presenciales fueron calificados por los participantes como un factor de éxito del proceso y lograron aportar para una mayor articulación entre el conocimiento individual con los procesos de institucionales desde el inicio por lo siguiente:

- Se generó una plataforma común de conocimientos básicos.
- Tuvieron la posibilidad de conocer las experiencias de sus homólogos.
- Fueron motivados por el contenido y el marco metodológico propuesto.
- Lograron visualizar la dimensión del PdC.
- Logran identificar el tema de su producto institucional.
- Valoran positivamente haber recibido la información previa (documentos electrónicos) de los contenidos de los módulos.

Los talleres con gerencias fueron valorados como un mecanismo efectivo de sensibilización sobre la importancia del vínculo género y conservación de la biodiversidad. Las gerencias valoran positivamente la forma sencilla y clara como se presentaron los datos de desigualdad de género para cada país, lo cual reforzó su compromiso para apoyar y dar seguimiento a la persona designada a participar en el PdC.

Durante las entrevistas y la sesión de sistematización del taller presencial final, participantes señalaron que el apoyo de las gerencias es fundamental para el éxito de la elaboración del producto institucional.

3.2.4. Asistencia técnica

La asistencia técnica, tanto presencial como virtual, fue considerada un factor fundamental para elaborar el producto institucional y ayudar a fortalecer el conocimiento individual por: a) ser personalizada, calendarizada y flexible, b) brindar orientación conceptual y metodológica c) aportar retroalimentación a las tareas y pruebas de entrada, d) tener acceso a bibliografía adicional, e) ayudar a delimitar producto institucional y tener avances progresivos en su elaboración de acuerdo a lo programado. En promedio, el equipo de UICN brindó a cada participante tres sesiones adicionales a las ocho programadas.

La asistencia técnica fue un mecanismo importante que facilitó articular los conocimientos adquiridos a través de los seminarios virtuales y sesiones especiales, con el producto institucional, ya que el equipo técnico de UICN en todo momento enfatizó la aplicación práctica -en los productos institucionales-, de los conocimientos y herramientas adquiridos a través de los seminarios, las presentaciones de expertas y la bibliografía recomendada.

Entre las limitantes para asistir puntualmente a las sesiones de asistencia técnica se identificaron que algunos participantes tenían limitado acceso a Internet y/o computadoras con *softwares* actualizados, que permitieran la comunicación virtual.

3.2.5. Producto institucional

La elaboración del producto institucional resulta ser un mecanismo que permitió la vincular lo aprendido a nivel individual con los procesos de institucionalización. A nivel individual permitió poner en práctica conocimientos y herramientas aprendidos en los módulos, así como establecer el vínculo entre género y conservación. Por ejemplo, a quienes realizaron diagnósticos temáticos como punto de partida para la elaboración de los productos institucionales (como IBC, SINCHI y UNAMAD, entre otros), les permitió comprender de mejor manera las brechas de género en sus áreas de trabajo o a lo interno de la organización.

La elaboración del producto institucional favoreció la transversalización del enfoque de género en la medida que personal de diversas áreas relacionadas con el tema seleccionado se involucró en el proceso (por ejemplo, las unidades de monitoreo y evaluación de CARE, AIDER y FONDAM). La elaboración de las políticas de género implicó un diagnóstico institucional en todos los casos y ello favoreció la participación de personal interno y la consolidación de comités de género tal es el caso de CMDD, COICA, PRONATURALEZA, Asociación Huarayo y SPDA.

En este proceso también se realizaron actividades no previstas, tales como talleres de validación del producto institucional en comunidades y/o al interior de las organizaciones -como fue el caso del PEMDD-, o la contratación de una especialista en género para apoyar el proceso de institucionalización -en el caso de COICA-. Todas estas acciones fortalecieron la transversalización e institucionalización del enfoque de género; contribuyeron a la sensibilización de las personas en las comunidades; y, en la mayoría de los casos, contaron con el apoyo logístico y financiero de las organizaciones.

Un factor de éxito relacionado con el producto institucional fue vincular éste con el trabajo directo que los y las participantes realizaban de manera cotidiana en su organización. Por ejemplo, elaboración de indicadores, metodologías y cartillas. Por otro lado, trabajar temas similares en organizaciones de distintos países -como el caso del programa de capacitación de paralegales-, facilitó que se coordinara y complementara el trabajo y se obtuviera un producto final integral con potencial para su aplicación regional.

Un resultado positivo no esperado con relación a la elaboración del producto institucional fue la colaboración entre organizaciones de un mismo consorcio. Por ejemplo el CMDD, en el cual varios participantes del GdC pertenecían a organizaciones del consorcio y decidieron reunirse para trabajar juntos. Otro ejemplo fue la elaboración curricular de un diplomado en la Pontificia Universidad Javeriana, en el cual se contó con la participación de ACTC. La colaboración también se dio entre organizaciones de distintos países. Por ejemplo, entre Rainforest Alliance de Perú y de Ecuador y ente ECOLEX (Ecuador) y SPDA (Perú).

Entre las limitaciones para el desarrollo de producto institucional se identificaron: a) resistencia del personal técnico de las organizaciones cuando no estaba sensibilizado en el

tema de género y el no poder establecer el vínculo entre equidad de género y sus temas de trabajo. Este fue el caso de IBC, Rainforest Alliance y el CMDD y b) la falta de disponibilidad de tiempo por parte de participantes. Esta última limitación fue señalada por el 100% de participantes.

El acompañamiento de las gerencias para la elaboración del producto institucional fue un criterio pre-establecido en el PdC. Sin embargo, el cumplimiento de éste fue diverso, ya que algunas gerencias participaron de manera directa durante todo el proceso, mientras que otras se limitaron a dar apoyo logístico o escuchar los avances que los y las participantes reportaban. Lo anterior se pudo constatar en las entrevistas realizadas tanto a gerencias como a participantes.

Finalmente, la elaboración de carteles se valoró como un ejercicio útil, ya que permitió comunicar de manera sintética e ilustrada tanto el proceso como el resultado final. La propia elaboración y presentación del cartel fue una capacidad adicional adquirida, ya que la mayoría de las personas nunca lo había realizado.

3.2.6. Seminarios virtuales

Los seminarios virtuales resultaron ser un mecanismo idóneo para proporcionar información, herramientas y estudios de caso, que fortalecieron las capacidades de participantes para aplicar los conocimientos adquiridos en la elaboración del producto institucional. La vinculación de los temas abordados en los seminarios con las tareas, fue valorada como un medio adecuado para reforzar y aplicar los conocimientos.

Una limitante de los seminarios fue haberlos programado con duración de una hora, ya todos se extendieron más allá del tiempo establecido y en algunas ocasiones el intercambio entre expositoras y participantes se vio limitado por la falta de tiempo[12]. Esto último se resolvió cuando las expositoras respondieron posteriormente a las preguntas y comentarios vía correo electrónico. Un resultado positivo no esperado de los seminarios fue la alta demanda y concurrida asistencia a algunos de ellos, con más de 150 personas externas al GdC.

Entre las fortalezas de la plataforma utilizada para los seminarios destacan: a) poder acceder a los materiales y bibliografía complementaria, lo que favoreció enriquecer el marco conceptual y metodológico del producto institucional, b) contar con sesiones grabadas, que facilitó acceder en cualquier momento a las mismas, ya fuera para realizar las tareas o escucharlas cuando no se hubiera estado presente, c) facilitar el acceso a más personas de las organizaciones.

Únicamente en dos ocasiones falló la conectividad y accesibilidad a Internet en los lugares de origen de las expositoras, a pesar de haber realizado pruebas con anticipación en

[12] El tiempo solicitado a participantes fue de 12 horas mensuales y por ello los seminarios virtuales estaban programados de esa forma.

ambos casos. Esto impidió su participación en los seminarios como estaba planeado. En un caso se buscó una expositora sustituta y en el otro se optó por grabar la sesión.

3.2.7. Intercambio entre pares

El ajuste logístico y metodológico realizado para esta actividad dio resultados positivos, ya que permitió realizar cuatro talleres de intercambio, a partir de los cuales se logró lo siguiente: a) que las personas participantes del GdC en Perú y Colombia tuvieran retroalimentación por parte de dos personas del equipo de UICN y de sus pares para organizar y delimitar mejor el producto institucional, b) conocer retos y factores de éxito para la elaboración del producto institucional, c) valorar la posibilidad de adaptar y replicar metodologías y procesos usados por sus colegas y d) tener una reflexión crítica sobre los procesos de institucionalización de género en las organizaciones.

Lo anterior hace que el intercambio entre pares se considerado como un espacio que brindó la oportunidad a participantes de tener mayor claridad para articular las capacidades y conocimientos individuales con los procesos de institucionalización y transversalización.

Para el equipo de UICN este espacio fue de mucha utilidad ya que permitió: a) tener una visión integral y completa de los procesos individuales e institucionales de integrantes del GdC, b) sugerir vínculos y sinergias entre participantes y c) tener elementos para la definición metodológica de la feria del conocimiento.

Una limitante del intercambio entre pares fue hacer coincidir las agendas de participantes con las fechas definidas inicialmente, ya que tres participantes -uno por país- no pudieron participar. Una razón para esto fue no haber establecido una fecha exacta desde el inicio. Otra limitante fue que las sesiones de intercambio se llevaron a cabo en oficinas, lo cual no permitió brindar retroalimentación a las actividades directas en campo. Varios participantes señalaron que hubiera sido de mucha utilidad recibir los comentarios a partir de mostrar los contextos en los cuales estaban trabajando. El factor financiero fue el que prevaleció para que esto no se llevara a cabo.

3.3 Fase final

3.3.1. Al final del proceso

Tres factores facilitaron la participación y permanencia en el PdC: a) haber sido designada(o) por la organización, b) contar con la carta compromiso, y c) el interés personal de cada participante. Los registros de participación muestran que el 63% de las personas participantes iniciales terminaron el PdC, y que del 37% restante correspondiente a los retirados, la mitad de estos (18,5%) no tenían carta compromiso. Lo anterior confirma que el compromiso institucional tiene un rol importante para la permanencia.

Dentro de las limitantes identificadas por las personas participantes para lograr el vínculo entre desarrollo del producto institucional, institucionalización y transversalización de género destacan: a) falta de presupuesto, b) falta de una política de género en algunas organizaciones, c) poco personal técnico sensibilizado y d) falta de especialistas en el tema, ya que únicamente tres organizaciones (CMDD, CARE y COICA) contaban con una persona dedicada de tiempo completo al tema de género.

Participantes identificaron como factor de éxito el momento en el cual fueron capaces de aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos en el PdC en su trabajo y vida cotidiana. Lo anterior se evidenció por lo siguiente: a) lograron mayor articulación del conocimiento individual con los procesos institucionales. Por ejemplo, la Universidad de Florida tenía a su cargo liderar el proceso de desarrollo de la Estrategia Regional de Cambio Climático y fue a partir de la participación de un representante de la universidad en el GdC que se logró incorporar el enfoque de equidad de género en la misma. Algo similar sucedió con la participación de representantes de la Universidad Autónoma de Madre de Dios y del Instituto Sinchi, quienes realizaron en el marco del GdC productos institucionales que aportaron desde el enfoque de equidad de género conocimientos novedosos y útiles para líneas de trabajo establecidas en las instituciones; b) fueron capaces de formular propuestas de proyectos con enfoque de género y obtener financiamiento -como fue el caso del CMDD, PRONATURALEZA y AIDER-;c) incrementaron capacidades para conocer el nivel de avance de la institucionalización y transversalización de género en sus organizaciones (CARE, HUARAYO, FONDAM, Pontificia Universidad Javeriana); y, d) identificaron necesidades y oportunidades para mejorar los procesos de institucionalización y transversalización; por ejemplo, varias organizaciones, al conocer los procesos de seguimiento y evaluación elaborados por CARE y AIDER, expresaron interés en replicarlos- Lo anterior es un resultado no planificado del PdC y muestra, además, la necesidad de las organizaciones de tener más instrumentos para la institucionalización y transversalización de la equidad de género.

Se constató que el vínculo entre los conocimientos adquiridos y los procesos de institucionalización se fortalecieron mutuamente. Ello respondió a la interacción de varios factores de éxito entre los que se identificaron: a) voluntad política y compromiso de las gerencias son fundamentales, b) ICAA ha sentado bases e impulsado el tema tanto en los proyectos como al interior de las organizaciones, c) participantes motivados y comprometidos con el proceso, y d) asistencia técnica personalizada más allá de la elaboración de un producto.

En este sentido, el diseño conceptual y metodológico del PdC -que incluyó tanto el fortalecimiento de capacidades como las estrategias de institucionalización y transversalización-, contribuyó a lograr la articulación arriba descrita.

4. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo[13].

A continuación se presentan ocho lecciones aprendidas que fueron identificadas, tanto por el equipo técnico de UICN, como por las personas participantes del GdC.

1. Diseño y contenidos del PdC

El proceso realizado para el diseño conceptual y metodológico del PdC (revisión documental, encuesta, diseño curricular y selección de expertas) fue adecuado. Existe consenso sobre que el currículo, contenidos y modalidades del PdC fueron apropiados porque permitieron desarrollar las siguientes capacidades de participantes:

- Integrar el enfoque de equidad de género en el ciclo de los proyectos.
- Usar información y aplicar herramientas metodológicas para promover la equidad de género.

2. Modalidad y duración del PdC

La combinación de medios virtuales y presenciales para implementar el PdC contribuyó a su efectividad. El uso de la plataforma virtual permitió: a) tener en línea todos los materiales y presentaciones para acceder a ellos en cualquier momento; b) la lista electrónica facilitó la comunicación entre el equipo de UICN, sin embargo, no fue usada entre las personas participantes del GdC como un mecanismo ágil de intercambio; c) tener información inmediata (después de cada sesión se podía saber número de participantes, así como número y calidad de sus intervenciones, lo cual fue concentrado por el equipo de UICN en una tabla de seguimiento específica) para el sistema de seguimiento y evaluación.

La modalidad presencial (talleres e intercambio entre pares) permitió al equipo técnico de UICN dar seguimiento directo y personalizado, así como fortalecer el espíritu de un grupo regional -lo cual es importante en el contexto de la Amazonía Andina, ya que algunos proyectos tienen acciones regionales-. Con relación al proceso de elaboración del producto institucional, este se vio enriquecido por los insumos y aportes brindados en el intercambio ente pares.

Respecto a la duración del PdC hay opiniones diversas. Algunas personas consideran que debieron haberse impartido los módulos de manera intensiva para tener más tiempo para desarrollar el producto institucional y tener más sesiones de asistencia técnica. Otras consideran que debió haberse dado en un plazo más largo y menos intenso para tener menos presión y más tiempo para las lecturas.

13 BID. Sector de Conocimiento y Aprendizaje. Notas de Lecciones Aprendidas, 2008.

3. Selección de participantes e integración del GdC

Con el fin de lograr la permanencia de las personas participantes y un grupo más diverso del GdC (por ejemplo, mayor participación de hombres y de personas indígenas), es necesario que, además de tener una carta compromiso por parte de las gerencias, al inicio se defina el perfil de participantes, así como las capacidades e infraestructura tecnológica mínimas requeridas. Lo anterior hubiera permitido: a) conformar un grupo más diverso, b) tener menor porcentaje de deserción, y c) haber tenido un mecanismo institucional para sustituir a las personas que por diversos motivos desertaron. El 12% de las deserciones fueron debido a que las personas designadas inicialmente por la organización dejaron de laborar en la misma y, en ninguno de los casos, fueron sustituidas.

El apoyo gerencial, si bien permitió avanzar a los participantes para lograr su producto institucional (involucramiento de otras áreas, talleres en comunidades, entre otros), no fue suficiente para dar resolver la gran limitante que enfrentaron participantes respecto al tiempo disponible. Ello a pesar de tener una carta compromiso firmada.

4. Participación de las gerencias

La participación de las gerencias y el seguimiento por parte de estas al desarrollo del producto institucional es fundamental para fortalecer el vínculo entre conocimiento individual e institucionalización y transversalización de género. En los casos que esto se dio el producto institucional tuvo mejor apropiación institucional.

La sesión inicial de sensibilización con las gerencias fue un buen punto de partida. Fue una buena estrategia presentar en estas sesiones datos y cifras de las brechas y desigualdades de género de los países. Esto contribuyó a motivarlos y mejorar su comprensión de vínculo entre género y conservación de la biodiversidad. Por otro lado, la presentación del PdC y los perfiles de productos institucionales en la sesión inicial, permitió cumplir con los criterios establecidos sobre pertinencia institucional y uso futuro del producto.

5. Seminarios virtuales con temas especiales

La selección de temas especiales y de expertas que los impartieron resultó exitosa, ya que permitió por un lado, compartir experiencias, investigaciones y estudios de caso que responden al contexto de la Amazonía Andina, así como conocer experiencias de otras regiones. Los temas especiales también contribuyeron al fortalecimiento de capacidades individuales y a enriquecer los aspectos conceptuales y metodológicos de los productos institucionales.

Abrir algunas sesiones de temas especiales a otras organizaciones externas al GdC permitió difundir el conocimiento de forma exponencial y beneficiar a más organizaciones.

6. Asistencia técnica

Brindar asistencia técnica personalizada (presencial y virtual) contribuyó a que el producto institucional se terminara en tiempo y forma y que este cumpliera con los criterios establecidos. Las horas y número de sesiones de asistencia técnica virtual planificadas no fueron suficientes, ya que en todos los casos se brindaron al menos 3 sesiones de asistencia técnica virtual adicionales y la duración de las mismas muchas veces fue de mayor tiempo.

7. Producto institucional

La elaboración de productos institucionales con criterios que aseguren que el aprendizaje personal se vincule a las necesidades institucionales fue acertada, ya que favorece que el tema seleccionado tenga vínculo con el que hacer institucional, y que este tenga una aplicación posterior al PdC. En este sentido, cumplió con el objetivo del PdC de fortalecer los procesos de institucionalización.

8. Mecanismos de seguimiento y evaluación

Las pruebas de entrada y de salida fueron un instrumento útil para medir tanto avances individuales como del grupo, porque permitieron valorar el grado de incremento de manera rápida y cuantitativa. Sin embargo, se debió haber sido más estricto en las fechas respuesta por parte de participantes en el caso de las pruebas de entrada para evitar sesgo de las respuestas.

5. Recomendaciones

Para que la vinculación entre los conocimientos adquiridos a nivel individual y los procesos seguidos por las organizaciones para la institucionalización y transversalización de equidad de género sea más efectiva en el marco de un programa como el ejecutado, es importante tener en consideración lo siguiente:

1. A quienes tengan bajo su responsabilidad el implementar un PdC y deban elaborar el currículo y establecer las capacidades a incrementar, se recomienda seguir un proceso similar al descrito en la sección conceptual y metodológica. El proceso debe ser desde el inicio de manera participativa, y utilizando medios como encuestas, entrevistas o reuniones con las partes interesadas. Ello permite definir los temas a desarrollar integrando las necesidades individuales de participantes con las necesidades en términos de institucionalización y transversalización de género de las organizaciones.

2. Las personas participantes del PdC deben disponer del tiempo establecido para dedicarse a las actividades de formación. Lo anterior es fundamental para que

puedan asimilar el conocimiento y elaborar el producto institucional. Por lo tanto, además de la carta de compromiso, deben tener tiempo adecuado, lo que implica reducir su carga de trabajo institucional. Para lograr lo anterior, se recomienda que las gerencias sean sensibilizadas, que exista un compromiso político institucional por la equidad de género y que las organizaciones vean este proceso como una inversión que favorece su proceso y no como un requisito de donantes.

3. A las personas encargadas de impartir los seminarios virtuales se les debe plantear desde el principio que su presentación debe cumplir con el tiempo establecido. Durante el contacto inicial con las personas seleccionadas se debe capacitar sobre el uso de la plataforma virtual a utilizar durante su charla. De esta forma se prevé cómo solucionar cualquier problema de conexión o instalación de *softwares*. Además, quién exponga debe enviar previamente su presentación a las personas que coordinan el PdC para revisar su contenido y extensión.

4. Es recomendable que participantes realicen tareas para reforzar los conocimientos y aplicarlos en el proceso de elaboración de su producto institucional. Para lograr que las tareas sean más efectivas y sean resueltas, es recomendable que sea una tarea después de cada módulo y que en el diseño de la misma cada participante sea capaz no solo de mostrar lo aprendido, sino de aportar evidencias sobre cómo lo aprendido en el módulo ha sido puesto en práctica o ha contribuido de alguna manera a desarrollar su producto institucional.

5. Cuando se elija el tipo de plataforma a usar para implementar las actividades virtuales, es importante valorar las diferentes opciones que estas brindan. Por ejemplo durante la implementación del PdC no fue posible tener foros, los cuales pueden ayudar a facilitar la generación de conocimiento y el intercambio entre participantes, . También puede ser un medio para dar asistencia técnica a varios participantes que realizan productos institucionales similares pero en diferentes países.

6. Tener encuentros presenciales con mayor frecuencia es recomendable para el proceso de vincular los conocimientos que van adquiriendo participantes con el desarrollo de su producto institucional. Por lo tanto, se deben destinar recursos técnicos y económicos para desarrollar al menos un taller presencial por país en la mitad del proceso de implementación del GdC.. Una opción que puede resultar favorable es realizar el taller nacional en alguna de las organizaciones que participa en el GdC para favorecer el intercambio, pero además para que el personal técnico de la organización visitada y su gerencia conozcan el trabajo que se está realizando en las otras organizaciones.

7. En el caso de que el sistema de seguimiento y evaluación del GdC tome como uno de sus instrumentos la aplicación del *Scorecard* o un instrumento equivalente para medir el aporte del GdC a los procesos de institucionalización y transversalización de género de las organizaciones, es importante que la herramienta se aplique después de que los productos institucionales hayan sido elaborados e implementados. De otra manera, no se va a poder registrar el aporte. .

8. El desarrollo del producto institucional deberá tener como criterio desde el principio que éste sea realizado en el plazo establecido para desarrollar el GdC. Lograr que el producto sea concluido en tiempo requerirá que el equipo de facilitación del GdC, durante las sesiones de asistencia técnica, oriente a cada participante para que logre delimitar su producto institucional lo antes posible y que pueda tener un cronograma de actividades para el logro del mismo claramente definido desde el principio. Posiblemente lo anterior demandará más de una sesión de asistencia técnica en los primeros meses.

9. La vinculación con las gerencias de las organizaciones en el PdC deberá contar con una estrategia que vaya más allá de la carta y el taller inicial de sensibilización. En este sentido, es deseable establecer un mecanismo de comunicación. Por ejemplo el correo electrónico para dar seguimiento directo y con mayor frecuencia con las gerencias. Para ello, se sugiere además, realizar entrevistas con las gerencias al inicio, mitad y final del proceso, con el fin de lograr mayor involucramiento y mantenerlas informadas del proceso institucional.

10. Es importante establecer un mecanismo de seguimiento a la implementación de los productos institucionales, posterior al del GdC. Posiblemente sean pocos los procesos que requieran del acompañamiento técnico para poder incidir en los procesos de institucionalización de las organizaciones. Es conveniente la gerencia establezca el compromiso para que se destinen el tiempo y los recursos necesarios para concluir con el proceso. Para esto es necesario que la instancia promotora del PdC, en este caso la Unidad de Apoyo de ICAA, considere asignar recurso humano y presupuesto para dar acompañamiento técnico y seguimiento a las personas e instituciones para el cumplimiento los compromisos asumidos para la implementación de los productos institucionales.

7. Anexos

Anexo 1. Preguntas y resultados de la encuesta en *Monkey Survey*

Anexo 2. Diseño metodológico del PdC

Anexo 3. Carta compromiso

Anexo 4a. Metodología del primer taller presencial nacional con participantes/
Anexo 4b. Metodología del primer taller presencial nacional con participantes

Anexo 5. Metodología del taller final presencial

Anexo 6. Metodología del segundo taller presencial final

Anexo 7. Cuadros síntesis de productos institucionales, compromisos y logros

Anexo 8. Descripción de la asistencia técnica

Anexo 9. Metodología del taller de intercambio entre pares

Anexo 10. Resultado de intercambio entre pares y lecciones aprendidas

Anexo 11 Formato de presentación y criterios editoriales del trabajo final

Anexo 12. Guía de trabajo sobre diagnóstico institucional

Anexo 13. Lista de productos institucionales por participante

Anexo 14. Productos institucionales, compromisos y logros de las organizaciones participantes

Anexo 15. Sistema de seguimiento y evaluación del GdC

Anexo 16a. Documento de línea base del GdC/ anexo 16 b tabla Excel línea base

Anexo 17. Documento conceptual de sistematización

Anexo 18. Resumen de entrevistas a participantes y gerencias

Anexo 19. Matrices de análisis para la sistematización y resultado de talleres