# Cómo aumentar la participación política de las mujeres a través de programas de capacitación eficaces

*Una guía de las mejores prácticas y lecciones aprendidas*

Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales

2013

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización no gubernamental sin fines de lucro y apartidista que responde a las aspiraciones de personas de todo el mundo que desean vivir en sociedades democráticas que reconozcan y promuevan los derechos humanos básicos.

Desde su fundación en 1983, el NDI y sus aliados locales han trabajado para apoyar y fortalecer las instituciones y prácticas democráticas al fortalecer a los partidos políticos, las organizaciones de la sociedad civil y los parlamentos, salvaguardar las elecciones y promover la participación ciudadana, la apertura y la rendición de cuentas de los gobiernos.

Al contar con miembros del personal y actores políticos voluntarios de más de 100 naciones, el NDI reúne a personas y grupos para compartir ideas, conocimientos, experiencias y pericia. Las organizaciones aliadas tienen la oportunidad de conocer de cerca las mejores prácticas de desarrollo democrático internacional que pueden adaptarse a las necesidades de sus propios países. El enfoque multinacional del NDI refuerza el mensaje de que si bien no existe un modelo democrático único, todas las democracias comparten ciertos principios medulares.

El trabajo del Instituto propugna por los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre los ciudadanos, las instituciones políticas y los funcionarios elegidos, al tiempo que fortalece su capacidad de mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía. Para más información acerca del NDI, visite la página www.ndi.org.

Copyright © Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) 2013. Todos los derechos reservados. Este trabajo puede reproducirse y/o traducirse parcialmente con fines no comerciales, siempre y cuando se le dé crédito al NDI como fuente del material y se le envíe al NDI una copia de la traducción en cuestión.

NDI | 455 Massachusetts Avenue NW, Washington, DC 20001 | Teléfono: 202-728-5500 Fax: 202-728-5520 | Sitio web: www.ndi.org

Esta publicación se hizo posible gracias al apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia (NED, por sus siglas en inglés).

# TABLA DE CONTENIDO


I. Agradecimientos ..... 5
II. Introducción ..... 6
Compromiso del NDI con la participación política de las mujeres ..... 6
Programas del NDI sobre la participación política de las mujeres ..... 7
Orígenes y objetivos del manual de capacitación y los módulos ..... 8
Cómo utilizar este Manual de capacitación y los módulos ..... 9
III. Diseño del programa: Desarrollo de programas de capacitación receptivos para las mujeres ..... 11
Contexto del programa ..... 11
Análisis de las partes interesadas ..... 12
Análisis de problemas ..... 13
Cómo desarrollar los objetivos del programa y los indicadores SMART ..... 14
Cómo comprometer a los hombres y promover la apropiación ..... 15
Cómo identificar las actividades apropiadas y los recursos necesarios ..... 16
Programas de capacitación para las mujeres: Enfoques y modelos comunes ..... 19
Cómo maximizar el impacto de los programas de capacitación mediante el seguimiento ..... 27
Alianzas con otras organizaciones ..... 27
IV. Implementación del programa: Cómo organizar talleres eficaces ..... 29
Descripción general ..... 29
Cómo definir los objetivos del taller y elaborar una agenda pertinente ..... 29
Cómo identificar y preparar a los capacitadores y los expertos ..... 31
Selección y evaluación de los participantes ..... 35
El diseño del contenido de los talleres y materiales de capacitación ..... 38
Cómo gestionar la logística ..... 44
Actividades y acercamiento después del taller ..... 48
V. Evaluación y monitoreo de programas: Cómo medir el éxito ..... 50
Estrategia de evaluación ..... 50
Recabe la retroalimentación inmediatamente ..... 51
Enfoques de mediano y largo plazo ..... 53
Oras herramientas ..... 54
Cómo incorporar los hallazgos en los programas actuales y futuros ..... 56
VI. Apéndices ..... 58
Apéndice A: Lineamientos para los grupos de enfoque: Cómo evaluar los programas de capacitación para activistas políticas ..... 58
Lineamientos para grupos de enfoque para participantes en capacitaciones ..... 58
Presentación de las participantes ..... 58
Experiencias de capacitación ..... 58
Relevancia de la capacitación ..... 58
Temas de la capacitación ..... 59
Formato y estructura de la capacitación ..... 59
Capacitación de las participantes ..... 59
Capacitadores y colaboradores ..... 60
Acciones posteriores al programa o taller de capacitación ..... 60
Logística ..... 61

Materiales y manuales de capacitación ..... 61
El impacto de la capacitación del NDI ..... 61
Ejercicio ..... 62
Apéndice B: Preguntas ilustradoras para entrevistas con partes interesadas ..... 64
Preguntas ilustradoras para entrevistas con partes interesadas ..... 64
Apéndice C: Sesión de análisis participativo: Cómo evaluar los programas de capacitación para activistas políticas, Guía para el facilitador ..... 66
Introducción al análisis participativo ..... 66
Cómo usar las herramientas de análisis participativo para evaluar los programas de capacitación para mujeres ..... 66
PANORAMA GENERAL DE LA AGENDA ..... 68
Apéndice D: ¿Por qué las mujeres? Hoja de datos ..... 74
El porqué de la participación de la mujer en la política ..... 74
Las mujeres trabajan en conjunto, independientemente de su afiliación partidista ..... 74
Las legisladoras son muy receptivas a las preocupaciones de sus representados ..... 76
Las mujeres ayudan a garantizar una paz duradera ..... 77
La participación de las mujeres fomenta la confianza de la ciudadanía en la democracia ..... 78
Las mujeres priorizan la educación, la salud y otros indicadores clave del desarrollo ..... 79
Apéndice E: Escuelas de Liderazgo de la Mujer - Hoja de datos ..... 82
Escuelas de Liderazgo de la Mujer: Mejores prácticas y lecciones aprendidas ..... 82
Antecedentes ..... 82
Mejores prácticas ..... 83
Desafíos y lecciones aprendidas ..... 84
Apéndice F: Modelo de Acuerdo del Participante ..... 86
Modelo de Acuerdo del Participante ..... 86
Apéndice G: Recursos adicionales de capacitación y la participación de las mujeres en la política ..... 88
Recursos adicionales de capacitación ..... 88

# I. AGRADECIMIENTOS

*Cómo aumentar la participación política de las mujeres a través de programas de capacitación eficaces* representa la culminación de casi 30 años de trabajo del personal del NDI, sus aliados, voluntarios y patrocinadores para avanzar en la participación política de las mujeres.

El personal del área de Participación Política de las Mujeres del NDI contribuyó en la realización de esta guía, incluyendo a Amy Hamelin y Susan Kemp, quienes escribieron el contenido; Caroline Hubbard y Allison Muehlenbech, quienes llevaron a cabo la investigación y ofrecieron su ayuda para el desarrollo de la guía; y Susan Markham, quien supervisó el proyecto de principio a fin. Gabriella Borovsky, Ana Bjelogrlic Canning y Sue Grabowski revisaron el borrador del manual de capacitación y proporcionaron su valiosa retroalimentación. Rhiannon DeClemente e Iman Azzi apoyaron en la compilación y el análisis de la investigación realizada para el manual.

El NDI agradece a sus aliados y participantes de programas anteriores por sus aportaciones a este proyecto. Miembros del parlamento, exparticipantes de capacitaciones del NDI, líderes civiles y de partidos políticos, y capacitadores internacionales y locales amablemente compartieron su tiempo y experiencia durante los grupos de enfoque y las entrevistas detalladas. Su compromiso con la participación política de las mujeres es inspirador y su retroalimentación es esencial para mantener frescos y pertinentes los programas de capacitación del NDI.

El personal del NDI en Washington y en el campo colaboró en la etapa de investigación de este programa. Traci Cook brindó un aporte importante para el desarrollo de los lineamientos de los grupos de enfoque y nos aconsejó sobre la metodología y el enfoque de la investigación. Linda Stern y su equipo de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) sugirieron maneras de adaptar la herramienta de análisis del campo de fuerzas para satisfacer las necesidades de esta investigación. Los facilitadores recurrieron con mucha frecuencia a los formatos diseñados por el equipo de MEL. Los miembros de los equipos de Europa Central y Oriental, de Medio Oriente y África del Norte, y de África Austral y Oriental en Washington y en el campo, fueron instrumentales en la planeación e implementación de los viajes para llevar a cabo la investigación de campo.

Queremos hacer extensivo nuestro agradecimiento a todos aquellos miembros del personal, aliados y voluntarios que contribuyeron al desarrollo y éxito de esta publicación. También agradecemos la orientación ininterrumpida brindada por el Presidente y la Vicepresidenta del NDI, Kenneth Wollack y Shari Bryan, respectivamente.

Finalmente, el Instituto agradece enormemente el apoyo de la Fundación Nacional para la Democracia por financiar este proyecto.

# II. INTRODUCCIÓN

## COMPROMISO DEL NDI CON LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

El NDI está convencido de que la participación equitativa de las mujeres en la política y el gobierno es esencial para construir y sostener la democracia. El Instituto está comprometido a trabajar con las mujeres como aliadas y participantes en los programas y las actividades del NDI.

Durante los últimos 30 años, el NDI ha trabajado en cerca de 100 países para aumentar el número y la eficacia de las mujeres en la vida política de sus países. La participación política de las mujeres conduce a beneficios tangibles para la democracia, incluyendo, entre otros, mayor receptividad hacia las necesidades de la ciudadanía, más cooperación entre partidos y etnias y una paz más sostenible. Conforme más mujeres alcanzan el liderazgo dentro de los partidos políticos y resultan elegidas a cargos legislativos en cantidades significativas, estas instituciones tienden a priorizar ciertos temas, como la salud, la educación y los problemas económicos que impactan la vida diaria de los ciudadanos. Un estudio realizado sobre 31 países democráticos reveló que la presencia de más mujeres en el parlamento ha mejorado la legitimidad del gobierno tanto entre los hombres como entre las mujeres. En lugares tan diversos como Timor Oriental, Croacia, Marruecos y Sudáfrica, el aumento en el número de legisladoras ha generado legislación contra la discriminación y la violencia intrafamiliar, así como legislación relacionada con los códigos familiares, la sucesión y la manutención y la protección de los niños. No obstante, las mujeres siguen estando subrepresentadas como votantes, líderes políticos y funcionarias elegidas. Durante el último decenio, la tasa de representación de la mujer en los parlamentos nacionales del mundo ha aumentado progresivamente del 15 por ciento en 2002[1] al 20 por ciento en 2012,[2] muy por debajo del 30 por ciento de referencia que a menudo se indica como el nivel de representación femenina que se requiere para que se den los cambios legislativos, de políticas y de conducta. Para que los gobiernos democráticos les den resultados a sus electores, deben ser verdaderamente representativos. El NDI reconoce que las mujeres deben participar en pie de igualdad en el proceso del desarrollo democrático; como activistas, funcionarias elegidas, y electoras, sus aportaciones son cruciales para la construcción de una sociedad fuerte y vibrante.

> *En el mundo moderno, el empoderamiento de las mujeres no es meramente una meta, sino una piedra angular del crecimiento democrático. Esto es porque las mujeres plantean asuntos que otros pasan por alto, dedican energía a proyectos que los demás ignoran, se acercan a los electores que los demás descuidan, y ayudan a las sociedades a avanzar juntas."*
>
> *—Madeleine Albright, Presidenta de la Junta Directiva del NDI*

[1] http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world231202.htm
[2] http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world300612.htm

## PROGRAMAS DEL NDI SOBRE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

Desde 1985, el NDI ha organizado programas en todo el mundo dirigidos a aumentar el número, la eficacia y el apoyo popular de las mujeres como líderes civiles, votantes, candidatas, representantes de los partidos políticos y líderes elegidas, con la convicción de que a medida que más mujeres se involucren en la política, las instituciones serán más receptivas hacia las necesidades de toda la ciudadanía. En la actualidad, el NDI trabaja en más de 70 países en la creación de programas que están específicamente diseñados para las mujeres y en asegurarse de que las mujeres sean parte de cada uno de sus programas. En cualquier momento dado, cerca del 75 por ciento de los programas por país del Instituto incluyen un componente dedicado a la participación política de la mujer. El NDI ayuda a las mujeres a adquirir las herramientas necesarias para participar exitosamente en todos los aspectos del proceso político. Los programas del Instituto—tanto en entornos incipientes donde la democracia apenas está comenzando a echar raíces, como en democracias más establecidas—atraen a las mujeres para que participen como líderes, activistas y ciudadanas informadas en legislaturas, partidos políticos y la sociedad civil. Estos programas crean un entorno donde las mujeres pueden incidir en cuestiones políticas, postularse como candidatas para un cargo público, ser elegidas, gobernar eficazmente y participar de una manera significativa en cada faceta de la vida civil y política.

El NDI ha emprendido varias iniciativas mundiales para conectar a las mujeres políticamente activas y ayudarlas a crear redes a través del tiempo y la geografía. En 2003, el NDI encabezó la iniciativa global *Win with Women* (Gane con las mujeres)[3] apoyada por la Fundación Nacional para la Democracia, donde se convocó a mujeres prominentes de la política de más de 27 países para que elaboraran el Plan de Acción Global, un documento que describe recomendaciones prácticas para que los partidos políticos puedan ganar más adeptos al abordar el tema del papel que desempeñan las mujeres como votantes, candidatas, activistas de los distintos partidos y funcionarias elegidas. El NDI se asoció con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Mujeres, la Unión Interparlamentaria y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral para establecer el sitio web[4] de la Red Internacional de Información sobre Mujeres y Política (iKNOW Politics), el cual es un espacio de trabajo en línea que aborda las necesidades de los/las funcionarios(as) elegidos(as), candidatos(as), líderes de partidos políticos y miembros, investigadores(as) y profesionales interesadas(os) en el avance de las mujeres en la política. iKNOW Politics es un foro virtual cuyos recursos están disponibles en inglés, español, francés y árabe.

En los últimos treinta años, el NDI ha capacitado a miles de mujeres para postularse a cargos públicos y ha apoyado los esfuerzos de más de 2,000 organizaciones de mujeres. Sin embargo, incluso las mujeres calificadas se enfrentan a barreras institucionales, particularmente en los sistemas parlamentarios. Para ser elegidas primero deben ser nominadas e incluidas en la planilla

[3] http://www.ndi.org/WinWithWomen/GlobalActionPlan
[4] http://iknowpolitics.org

del partido, un proceso que normalmente está dominado por sus contrapartes hombres. Para ayudar a los partidos políticos a fomentar la participación de las mujeres dentro de sus filas, el NDI se alió con el PNUD para elaborar el documento *Empoderando a las mujeres para el fortalecimiento de los partidos políticos: Una guía de buenas prácticas para promover la participación política de las mujeres.*[5] Elaborada en 2012, esta guía, se basa en 20 casos de estudio y proporciona medidas concretas que los partidos políticos pueden tomar para impulsar a las mujeres en la vida política. La guía está organizada en torno al ciclo electoral y ofrece estrategias para utilizarlas en diferentes momentos del ciclo y en varios roles dentro del partido para aumentar la participación política de las mujeres.

Más allá de la capacitación de candidatas, el NDI emplea una amplia gama de estrategias para aumentar la participación de las mujeres en todos los aspectos del proceso político, al hacer uso de su poder de convocatoria para reunir a diversos grupos y perspectivas. La programación con frecuencia incluye un componente de capacitación como parte de las labores más amplias de ayuda para apoyar los sistemas políticos incluyentes. Por ejemplo, el NDI podría trabajar con activistas de la sociedad civil para ayudar a informar a las mujeres acerca de sus derechos civiles y motivarlas a participar en los procesos políticos a la vez que les ofrece capacitación en temas de incidencia y formación de coaliciones; un programa para ayudar a los partidos políticos a desarrollar e implementar políticas que apoyen la inclusión equitativa de las mujeres en puestos y números significativos podría incluir una capacitación en liderazgo o habilidades de campaña; o el trabajo con funcionarios elegidos y del gobierno para fortalecer las legislaturas, ampliar las prioridades de las políticas relacionadas con las mujeres, y mejorar la capacidad de respuesta al nivel local podría involucrar talleres de comunicación o elaboración de presupuestos.

## ORÍGENES Y OBJETIVOS DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN Y LOS MÓDULOS

En 2011, el NDI publicó el documento *Democracia y el desafío del cambio: Una guía para aumentar la participación política de las mujeres,*[6] una guía para ayudar a los profesionales de la democracia a elaborar y llevar a cabo programas eficaces para incluir a más mujeres en el gobierno y la política. La guía, que se enfoca en la participación ciudadana, las elecciones, los partidos políticos y la gobernabilidad, expone los argumentos a favor de aumentar la participación de las mujeres y presenta información sobre mejores prácticas y estrategias para avanzar hacia esa meta. El manual también ofrece casos de estudio, listas de verificación y lecturas adicionales para cada una de las áreas señaladas como más destacadas, así como una lista general de los factores o tácticas a considerar al momento de diseñar un programa. Si bien la construcción de las capacidades de las mujeres para que participen en la política era con frecuencia un componente de los programas recomendados, no se proporcionaban recursos para la capacitación. De hecho, ni siquiera existía un juego de materiales de ese tipo, lo cual llevó a la concepción de este manual.

[5] http://www.ndi.org/node/18346
[6] http://www.ndi.org/files/Demcocracy_and_the_Challenge_of_Change_esp.pdf

Tomando como base la publicación anterior, el NDI decidió crear un conjunto de materiales de capacitación complementarios que su personal y organizaciones aliadas pudieran utilizar en cada país. Los materiales de capacitación reflejan las mejores prácticas y los enfoques que se describen en *Democracia y el desafío del cambio* y los adaptan a un conjunto de herramientas accesibles que pueden emplearse en programas de capacitación para mujeres en su papel como votantes, activistas, funcionarias electorales, miembros de partidos políticos, candidatas y funcionarias en puestos de elección popular. El NDI llevó a cabo investigaciones en ocho países de tres regiones del mundo: Albania, Kosovo, Macedonia y Serbia en marzo de 2012 y en Jordania, Túnez, Uganda y Sudán del Sur en octubre de 2012. La investigación ayudó a identificar las necesidades de capacitación más apremiantes de las mujeres, la mejor manera de desarrollar sus capacidades en estas áreas y la mejor manera de involucrar a los hombres para garantizar que se les dé a las mujeres la oportunidad de aplicar nuevas habilidades en puestos de liderazgo. En el Apéndice A se encuentran los lineamientos que se usaron para los grupos de enfoque durante la etapa de investigación.

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL DE CAPACITACIÓN Y LOS MÓDULOS

Si bien el NDI ha escrito otros manuales de capacitación en el pasado, este conjunto de materiales es específico para desarrollar programas de capacitación para mujeres y para aumentar su participación en la vida política.

Los materiales constan de:

- *Manual de capacitación:* Este panorama general acerca de cómo diseñar, implementar y evaluar un programa de capacitación;
- *Módulos de capacitación:* Herramientas electrónicas basadas en temas específicos y que incluyen guías para el capacitador, presentaciones y materiales impresos; y
- *Recursos adicionales:* Recursos del NDI para complementar los programas de capacitación y de otro tipo diseñados para aumentar la participación política de las mujeres.

Si bien se ha hecho todo lo posible por adaptar estos materiales a un público universal, los usuarios deberán revisar cuidadosamente todo el contenido y modificarlo, según corresponda, al contexto del país y a los niveles de experiencia de los participantes. Los ejercicios, los conceptos y las estrategias en este manual, así como los módulos que lo acompañan, buscan empoderar a las mujeres para que sean activas en la sociedad civil, los partidos políticos, las elecciones y el gobierno.

Cada módulo de capacitación incluye una guía para el capacitador para dirigir a los posibles capacitadores a través de cada sesión, así como ejercicios para los participantes, presentaciones, materiales impresos y formularios de evaluación para aplicarse antes y después de las capacitaciones. Para hacer los módulos de capacitación más útiles para los encargados de implementar los programas y que puedan adaptarse más fácilmente, estos materiales se encuentran disponibles en archivo electrónico en lugar de formatos impresos. Encuentre la

versión electrónica en un CD-ROM al final de esta publicación. Incluye muestras de listas de verificación de la capacitación y formatos para ayudar a preparar y dirigir los talleres, así como ideas sobre técnicas de facilitación para promover el aprendizaje de los adultos y las sesiones interactivas. Las agendas muestra contienen ejemplos sobre cómo combinar los diversos módulos para organizar una variedad de talleres, objetivos y participantes. La guía para el capacitador incluida en cada módulo ofrece instrucciones adicionales para utilizar los materiales de una manera más eficaz.

Además de enfocarse en programas de capacitación para mujeres, este manual está diseñado en torno al enfoque del NDI de lo que se llama "el ciclo de vida del proyecto": diseño del programa, implementación y evaluación.

- La sección *Diseño del programa* desarrolla un programa de capacitación pertinente al considerar el contexto de los países y los desafíos específicos que enfrentan las activistas políticas en un país en particular. Esta sección contiene objetivos claros y medibles, e incluye sugerencias de actividades y recursos para alcanzarlos.
- La sección *Implementación del programa* organiza talleres eficaces al identificar objetivos y desarrollar agendas pertinentes; elegir y preparar a los capacitadores; seleccionar y evaluar a los participantes; diseñar contenidos y materiales; gestionar la logística; e involucrarse en actividades posteriores al evento y de acercamiento.
- La sección *Evaluación del programa* mide el impacto del programa mediante herramientas tales como evaluaciones iniciales, evaluaciones de los talleres, evaluaciones parciales, y discusiones en grupos de enfoque.

Para los fines de este manual, es útil definir varios términos que se emplearán a lo largo del mismo. Un "programa de capacitación" se refiere a un programa general diseñado para construir la capacidad de un cierto grupo, con frecuencia mediante una serie de intervenciones tales como tutorías, talleres, consultas, etc. "Capacitación" es el acto, proceso o método de enseñar una habilidad o un concepto. Un "taller" es un evento independiente durante el cual los participantes reciben capacitación en uno o más temas.

# III. DISEÑO DEL PROGRAMA: DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN RECEPTIVOS PARA LAS MUJERES

## CONTEXTO DEL PROGRAMA

Hay que reconocer que la participación política de las mujeres no existe en un vacío, sino que más bien afecta y se ve afectada por muchos factores ambientales. Los obstáculos a la participación plena de las mujeres en la vida pública son diversos y pueden incluir aspectos culturales y sociales, estructuras políticas tradicionales, el acceso a recursos, legislación discriminatoria, barreras educativas y económicas, y violencia basada en el género. Dado que las circunstancias que afectan la participación política de las mujeres son complejas y con frecuencia específicas de un país o región, será necesario adaptar el enfoque al contexto particular del lugar donde se realice el programa, y a las necesidades y oportunidades existentes al momento de la implementación.

Llevar a cabo un análisis de género representa un paso esencial para entender el contexto. La etapa de diseño ofrece una oportunidad para reunir información acerca de las distintas experiencias, roles, necesidades y prioridades de hombres y mujeres con el fin de desarrollar programas receptivos e impulsados por las necesidades que sean apropiados para las circunstancias locales. Trabaje de cerca con las organizaciones aliadas para entender el contexto político en el que trabajan, los desafíos que existen y las posibles soluciones que la comunidad local ha identificado. Entender el contexto político es la clave para identificar las oportunidades que existen para que las mujeres participen como líderes y encargadas de tomar decisiones.

*El **análisis de género** ofrece un marco de trabajo para resaltar las oportunidades y las limitaciones de las actividades incluidas en los programas y que se basan específicamente en las relaciones entre hombres y mujeres. El análisis de la información acerca de los papeles que desempeñan los hombres y las mujeres en la sociedad, su interdependencia, el acceso a los recursos y la participación relativa y el poder que tienen ofrece reflexiones esenciales que son necesarias para desarrollar políticas, programas y proyectos que identifiquen y satisfagan las distintas necesidades de los hombres y las mujeres. El análisis de género es una parte esencial del proceso de planeación de los programas que ayuda a identificar los asuntos de género clave para integrarlos en el diseño y la implementación del programa.*

http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/wid/gender/gender_analysis.html
http://portal.unesco.org/en/files/11483/10649049699Definitions.doc/Definitions.doc

El documento *Democracia y el desafío del cambio* ofrece consideraciones clave que deben examinarse durante la etapa de diseño del programa, incluyendo un análisis de la historia de la participación civil y política en el país, el entorno político actual y el estatus de la participación de las mujeres. En el Apéndice B ("Preguntas ilustradoras para entrevistas con partes

interesadas”) se incluye un subconjunto de estas consideraciones. Recopile esta información mediante evaluaciones, encuestas iniciales, grupos de enfoque, mapeo comunitario y varias otras herramientas de investigación. Revise los documentos de gobierno, como la constitución del país, y evalúe el estado de las instituciones gubernamentales, tales como los poderes legislativo y ejecutivo y las autoridades subnacionales o locales. También es importante entender la condición en que se encuentra la sociedad civil en general y los niveles existentes de activismo entre las mujeres en particular.

Esta información ayuda a identificar los temas y las metodologías de capacitación apropiadas(os), y a guiar la selección de los participantes y evitar la duplicación de los esfuerzos de otras organizaciones. También se obtienen conocimientos valiosos para el diseño del programa al recurrir a organizaciones civiles para entender mejor su éxito en el pasado, así como sus desafíos actuales y metas futuras.

Una advertencia: la disponibilidad de los recursos puede afectar los métodos seleccionados para la recopilación de la información o incluso determinar si la información se recopila o no. Sin embargo, al omitir este paso se corre el riesgo de que los programas de capacitación se basen en análisis o supuestos obsoletos, lo cual puede dar como resultado que se pasen por alto las causas raíz de la inequidad, que se aborden áreas de baja prioridad, o lo que es peor, que accidentalmente se refuerce o contribuya a los desafíos que enfrentan las mujeres. Los programas de capacitación más eficaces están vinculados con los temas fundamentales en el contexto actual.

## ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas son aquellos(as) hombres y mujeres que están influenciados(as) por el proyecto potencial y sus resultados o que influyen en ellos. Estos incluyen de manera enunciativa mas no limitativa, participantes, organizadores de programas, encargados de tomar decisiones y donadores. Un análisis de las partes interesadas identifica a las principales partes interesadas, así como a todos aquellos que directa o indirectamente se ven afectados por los temas que se abordan en el programa. Es importante determinar los roles e intereses de las distintas partes interesadas y examinar las relaciones que existen entre ellas en términos del ejercicio de poder, el grado de cooperación y los intereses en competencia.[7] No olvide consultar con exparticipantes, quienes pueden ofrecer una perspectiva única durante la etapa de análisis y diseño del programa; el obtener información de ellos también puede llevar a un mayor compromiso y participación.

Las partes interesadas pueden influir de manera positiva o negativa en un proyecto. Antes de diseñar un programa, identifique las partes interesadas pertinentes y luego determine cuándo y dónde podrían interactuar en el proyecto y cuál sería la manera de involucrarlos más eficazmente.

[7] Consulte la orientación adicional sobre el análisis de las partes interesadas en: http://www.epu.gov.my/c/document_library/get_file?p_l_id=10127&folderId=20724&name=DLFE-7901.pdf

La lista de partes interesadas clave que habrán de entrevistarse puede incluir, entre otros, a miembros y líderes de partidos políticos, funcionarios del gobierno nacional, regional y local, representantes de la sociedad civil, periodistas y académicos. Identifique quiénes están involucrados, ya sea como agentes que contribuyen al problema, o como parte de la solución, así como el papel que cada uno de ellos desempeña en la estructura de poder. Consulte el Apéndice B para ver algunas preguntas muestra extraídas del documento *Democracia y el desafío del cambio* para las entrevistas con las partes interesadas, las cuales se enfocan en varias áreas temáticas, incluyendo la participación ciudadana, las elecciones y los procesos políticos.

Dependiendo de la naturaleza del programa, podría ser útil crear un comité de partes interesadas que sea representativo de aquellos grupos que se beneficiarán del programa o que participarán en él. Este enfoque involucra a las partes interesadas y a los aliados de una manera constructiva desde la concepción del programa y puede generar nuevas ideas y mantener relaciones positivas.

## ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Una vez finalizados, la evaluación del contexto y el análisis de las partes interesadas revelarán los temas que deben abordarse, tales como la identificación de los factores que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de elección popular, cómo alcanzar puestos de liderazgo dentro de sus partidos o cómo participar eficazmente en la sociedad civil. Los desafíos que enfrentan las mujeres, especialmente las barreras a la participación política, son variados. El análisis de programas puede evaluar cómo los problemas podrían afectar a las mujeres rurales de una manera diferente a la de sus contrapartes urbanas, a las mujeres jóvenes en comparación con las mujeres mayores o a las mujeres adineradas en contraste con las mujeres más pobres. También puede identificar otros factores socioculturales que afectan la dimensión de género, tales como la etnicidad y la religión.

Evalúe el marco jurídico para determinar si existen impedimentos que limiten la equidad de género y la plena participación de las mujeres en la vida política. Este análisis incluye la exploración de la manera en que funcionan el gobierno y las instituciones políticas del país, así como la identificación de las inquietudes más apremiantes sobre políticas a las que se enfrentan estos y el público en general. Los grupos locales pueden ayudar a obtener información acerca de los poderes legislativo y ejecutivo, así como proporcionar un entendimiento de los asuntos locales de gobierno. Los informes de gobierno y los informes paralelos enviados al comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer,[8] así como las encuestas de opinión pública, pueden proporcionar información acerca de los desafíos específicos para la participación política de las mujeres.

[8] Consulte http://www.iwraw-ap.org/using_cedaw/sr_guidelines.htm para ver los lineamientos para la elaboración de informes paralelos o alternativos de la CEDAW y http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/reports.htm para ver información sobre informes de gobierno.

Una herramienta llamada análisis del campo de fuerzas ofrece un marco de trabajo para evaluar los factores (fuerzas) que influyen en una situación. Puede utilizarse aquí para ayudar a identificar fuerzas específicas que están fomentando u obstaculizando la participación de las mujeres. Durante el análisis de la investigación y de la información de las partes interesadas, considere evaluar si un programa de capacitación puede abordar estos problemas e influir positivamente en la conducta de las partes interesadas y de qué manera. Afine los resultados deseados con base en la información recopilada. El diseño del programa de capacitación debe buscar alcanzar los objetivos deseados, tomando en cuenta los esfuerzos de otras partes interesadas para alcanzar el mismo fin. Consulte el Apéndice C para obtener más información acerca del análisis del campo de fuerzas.

## CÓMO DESARROLLAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA Y LOS INDICADORES SMART

Como se indicó anteriormente, los objetivos de los programas de capacitación deben derivarse de un análisis de la investigación y de la información de las partes interesadas para el contexto específico. Un objetivo puede definirse como "una declaración de la condición o el estado que uno espera alcanzar".[9] Los objetivos deben ser concretos, medibles y con un tiempo definido. En un contexto de capacitación, son específicos en cuanto a lo que puede lograrse durante el tiempo que dura el programa de capacitación y deben contribuir a fomentar los objetivos generales del programa. Enfóquese en identificar los objetivos del programa de capacitación y en la manera en que estos encajan en las metas más generales del país. Con base en estos objetivos generales, evalúe si sería más eficaz o necesario involucrar otros tipos de programas para complementar el programa de capacitación.

En la propuesta de diseño de la capacitación, incluya un plan para monitorear los procesos y evaluar los resultados del programa. Mediante el uso de un marco de trabajo de resultados, asegúrese de que el plan identifique indicadores que midan los vínculos lógicos entre los procesos del programa y los resultados que se pretende obtener. Al determinar los objetivos y los indicadores, tenga en mente que los objetivos se definen como el resultado que el proyecto alcanzará al finalizar y que los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas que miden el cambio. Los indicadores deben ser SMART (por sus siglas en inglés), lo que significa que son e**S**pecíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**elevantes y con un **T**iempo definido.[10]

[9] Departamento de Estado de los Estados Unidos, *Monitoring and Evaluation Plan Primer for DRL Grantees*, http://www.state.gov/documents/organization/138430.pdf.
[10] http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~/media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx

## CÓMO COMPROMETER A LOS HOMBRES Y PROMOVER LA APROPIACIÓN

Obtener el apoyo de los líderes es especialmente crucial durante la etapa de desarrollo de los programas de capacitación para las mujeres. Los líderes organizacionales, particularmente aquellos que encabezan partidos políticos o grupos de la sociedad civil que no se enfocan en los temas de las mujeres, probablemente apoyarán el concepto, pero pueden creer que hay otras prioridades que son más apremiantes para su grupo. En investigaciones realizadas para la elaboración de este manual, los líderes organizacionales indicaron que estaban un tanto limitados en su capacidad de proporcionar capacitación a las mujeres miembros pero que estaban dispuestos a aprovechar las oportunidades que ofrecían las organizaciones externas como el NDI. Las investigaciones también revelaron que si bien aparentemente no se oponían a la importancia de la participación política de las mujeres, muchos líderes no estaban plenamente convencidos de los beneficios o simplemente no recibían con agrado los desafíos potenciales que suponían la afluencia de mujeres capacitadas y empoderadas.

Sin embargo, para que los programas de capacitación para las mujeres sean exitosos, es imperativo obtener el compromiso de los líderes organizacionales para que les brinden la oportunidad de poner en práctica sus nuevas habilidades, lo cual incluye abrir oportunidades de liderazgo. No obstante, abrir dichas oportunidades puede presentar desafíos incluso a las organizaciones que se enfocan en la mujer, donde las mujeres líderes quizá tengan sus reservas en cuanto a involucrar a contrapartes con menos experiencia o más jóvenes. Trabaje con los líderes civiles y de los partidos para identificar y priorizar sus requerimientos, de manera que la capacitación pueda atender directamente sus necesidades e intereses propios específicos(as). Cuando las mujeres se capacitan en habilidades que son esenciales para la organización o el partido, es más probable que sean percibidas como relevantes y pieza clave para ayudar a que la organización o el partido siga siendo competitivo(a) y productivo(a).

Después de compilar un borrador de la lista de problemas y las maneras de resolverlos, vuelva a visitar a los líderes políticos y civiles que se consultaron durante las etapas de análisis de las partes interesadas y los problemas. Busque su respaldo y considere su retroalimentación. A menos que el programa vaya dirigido a un grupo de mujeres, es probable que estos líderes sean hombres cuyo apoyo será crucial para el éxito del programa. Involúcrelos activamente para entender cómo perciben ellos la relevancia del programa propuesto así como si proporcionarán todo su apoyo y cooperación o no.

Para convencer a los líderes de las ventajas del programa, considere compartir con ellos datos pertinentes de la investigación realizada sobre los beneficios de la participación de las mujeres. (Véase el Apéndice D "¿Por qué las mujeres?"). Recuerde adaptar los argumentos a los intereses de cada organización. En algunos casos, sostener que la igualdad de las mujeres es un derecho humano puede no ser tan persuasivo como sugerir que una sociedad igual y equitativa es más segura y económicamente próspera que una que discrimina en contra de las mujeres. El interés propio siempre es persuasivo también. Los líderes de los partidos políticos, motivados por atraer

votos, probablemente encontrarán atractivo el razonamiento que hace una conexión entre ganar más puestos de elección popular y nominar a más candidatas o dirigirse a las votantes. En otros casos, quizá podría persuadirlos la necesidad de cumplir con obligaciones y compromisos regionales, nacionales e internacionales, como los que se establecen en los Objetivos de Desarrollo del Milenio o el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.

> *"Cuando era becaria, ellos [los miembros del parlamento] no sabían exactamente lo que hacíamos. Estábamos capacitadas, pero no estaban listos para que los becarios y nosotras los ayudáramos en la manera en la que nos habían capacitado. ¡Ellos también necesitaban capacitación sobre lo que NOSOTRAS estábamos haciendo!"*
>
> *—Mujer, participante en la capacitación*

El personal puede desempeñar un papel clave en la creación de un programa que contribuya a las prioridades del partido y de la organización. Asegúrese de consultar a los líderes organizacionales acerca del diseño del programa en sí. Pídales que evalúen las necesidades de capacitación de las mujeres — solicite ayuda especialmente para definir las habilidades, competencias y actitudes que necesitan las mujeres para competir exitosamente en el ámbito político y distinguir aquellas que actualmente hacen más falta. Los líderes también pueden identificar a las mujeres que tienen mayor necesidad de una capacitación adicional, y el tipo de capacitación que beneficiaría al partido o a la organización en su conjunto. Cuando solicite información, asegúrese de compartirla también. Informe a los líderes sobre los detalles del programa y los tipos de competencias que se espera que obtengan las participantes al finalizar su capacitación. Con frecuencia, estos intercambios se pasan por alto y se pierden las oportunidades de mantener abiertas las líneas de comunicación que más tarde podrían ayudar a las participantes a tener acceso y reconocimiento.

## CÓMO IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES APROPIADAS Y LOS RECURSOS NECESARIOS

### *¿Por qué utilizar programas de capacitación?*

> *"Lo que he visto en mi distrito es que las mujeres de nuestro partido que han participado en las capacitaciones son más capaces de expresar claramente sus puntos de vista. Tienen más confianza en sí mismas. En ocasiones hacen referencia a los programas de capacitación. Dicen que conocen un tema o problema específico gracias a la capacitación que recibieron del NDI."*
>
> *—Hombre miembro del parlamento*

Con base en la retroalimentación y las evaluaciones de los aliados del instituto, los programas de capacitación del NDI han beneficiado a las mujeres que han participado en ellos. La capacitación les ha proporcionado a las mujeres habilidades de comunicación prácticas, tales como la capacidad de hablar en público y de relacionarse con los medios de comunicación, las cuales a su vez les han ayudado a construir autoestima, confianza en sí mismas y capacidad de enfrentar nuevos desafíos. Las participantes

también se han familiarizado mucho más con la necesidad de que las mujeres participen en igualdad de condiciones en el proceso del desarrollo democrático y las conexiones entre género y política —conocimiento que con frecuencia lleva a que las labores de incidencia aumenten la participación de las mujeres en la vida pública y política.

En varios casos, las mujeres utilizaron la capacitación para ganar puestos de liderazgo, influir en la toma de decisiones y modificar un statu quo que previamente podría haberlas excluido del círculo íntimo de la organización. Las participantes también demostraron el beneficio que representaban para sus partidos, por ejemplo, al introducir gradualmente nuevos conceptos aprendidos durante el programa, tales como hacer campañas de puertaen puerta, que finalmente afectaron la concientización y el apoyo de los votantes. Los programas de capacitación han ayudado a las mujeres a aprender habilidades para dirigir campañas exitosas y conducirse eficazmente una vez que ocupan los cargos públicos. Asimismo, las mujeres también notaron que la camaradería desarrollada durante los programas de capacitación del NDI, especialmente aquellos que las reunieron más de una vez, las ayudaron a construir relaciones, compartir conocimientos y actuar, todo lo cual son valiosos atributos de liderazgo.

***El dominio del arte de trabajar más allá de las líneas partidistas en Macedonia***

*En anticipación de las elecciones parlamentarias de 2006 en Macedonia, el NDI le impartió una extensa capacitación a un grupo central de mujeres de los principales partidos políticos del país. Si bien las participantes de los partidos rivales inicialmente se resistieron a trabajar juntas, rápidamente desarrollaron relaciones que sobrevivieron a la duración del programa de capacitación y tuvieron un efecto significativo. A pesar de la naturaleza altamente partidista de la política en el país, las participantes del taller que fueron elegidas para el parlamento, posteriormente pusieron a un lado sus diferencias para promover con éxito legislación que estableció una cuota para la participación de mujeres en las elecciones.*

***Actividades complementarias de los programas de capacitación***

La capacitación no es la única opción para satisfacer las necesidades de las participantes o cumplir con los objetivos del programa. Según sea apropiado, evalúe otras formas de asistencia técnica, incluyendo programas de tutorías y pasantías. Los programas y clubes de debate, por ejemplo, introducen a las participantes a una gama de habilidades políticas importantes, tales como la oratoria, la investigación y la creación de mensajes, con frecuencia dentro del contexto de temas específicos de importancia en su país. Si los fondos lo permiten, realice visitas de estudio e intercambios bilaterales para ayudar a las mujeres a aprender de sus colegas en otros países acerca de temas tales como las audiencias parlamentarias y la incorporación de la perspectiva de género. Las participantes se identifican particularmente con el intercambio de

opiniones y experiencias con colegas con quienes existe un vínculo inmediato y entendimiento mutuo, lo cual puede llevar a consecuencias significativas. Por ejemplo, después de visitar los parlamentos escandinavos, algunas legisladoras de Macedonia establecieron una ley sobre igualdad de oportunidades, la primera de su tipo en la región. Este tipo de aprendizaje experiencial puede complementar un programa de capacitación local que se enfoque más en el conocimiento que en la construcción de habilidades.

***Cómo diseñar actividades apropiadas para los objetivos de aprendizaje***[11]

> *"El punto decisivo para una organización en Montenegro fue cuando trajimos a un grupo de Croacia para hablarles acerca del desarrollo organizacional. El grupo croata ayudó al grupo montenegrino a hacer su primer proyecto. Desarrollaron una relación de mentor-aprendiz."*
>
> *—Personal del NDI*

En todas las fases de la etapa de diseño, preste atención a los objetivos de aprendizaje del programa —la declaración que indica cuáles son los conocimientos y las habilidades que los participantes serán capaces de adquirir y exhibir después de la capacitación. La fase final de esta etapa es en realidad el punto de partida para bosquejar los detalles específicos del programa de capacitación basado en los objetivos de aprendizaje. Considere también cuál es el objetivo más apropiado del aprendizaje. ¿Qué es lo que se pretende lograr con el aprendizaje: adquirir nuevas habilidades, aumentar el conocimiento o cambiar actitudes? ¿Quiénes son los participantes, qué se pretende que el programa inculque en ellos en cuanto a acciones, conocimientos, o sentimientos y de qué manera puede llevarlos ahí la capacitación?

A continuación se mencionan algunas sugerencias para determinar el enfoque que habrá de adoptarse al momento de diseñar un programa de capacitación y desarrollar el curso:

- *Nuevas habilidades:* Cuando se presenta una nueva habilidad, el curso debe enfocarse en aplicaciones prácticas y dar tiempo para que los participantes practiquen el uso de la habilidad mediante ejercicios, presentaciones, simulaciones, etc.
- *Aumentar el conocimiento*: Para ayudar a los participantes a descubrir nuevos contenidos, el aprendizaje debe incluir actividades de lluvia de ideas y resolución de problemas, juegos para evaluar el conocimiento (por ejemplo, relacionar palabras) y casos de estudio.
- *Cambio de conducta*: Con frecuencia la modificación de conductas se puede lograr mediante el aprendizaje experiencial, el cual es aprender haciendo las cosas; en este caso, los participantes pueden entender de primera mano el valor de cambiar una actitud o conducta. Entre las técnicas a utilizar se incluyen las simulaciones, los escenarios y los ejercicios de interpretación de papeles.

[11] Estos conceptos están adaptados de materiales desarrollados por Mango e InsideNGO.

## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LAS MUJERES: ENFOQUES Y MODELOS COMUNES

### *Programas exclusivos para mujeres o programas mixtos*

Al desarrollar el programa de capacitación, considere si las actividades deberían incluir la participación exclusiva de mujeres o de un grupo mixto. El sexo de los participantes podría influir en la capacidad de las mujeres de aprender y participar de manera eficaz en el programa de capacitación. En algunas circunstancias podría ser mejor llevar a cabo un programa exclusivamente para mujeres, mientras que en otras, también deberían incluirse hombres.

Quizá valdría la pena comenzar con un programa exclusivo para mujeres, especialmente si el tema de la política es relativamente nuevo para las participantes y carecen de experiencia en ciertos conocimientos o habilidades específicas(os). Las mujeres tienden a desarrollar más confianza en eventos exclusivos para mujeres que en escenarios mixtos donde, por lo menos al principio, es menos probable que expresen o comuniquen sus opiniones. Los programas exclusivos para mujeres les brindan un entorno más propicio y menos amenazante dentro del cual pueden aprender y practicar nuevas habilidades como la oratoria. También les permiten a las mujeres discutir más abiertamente acerca de temas sensibles, tales como los derechos jurídicos de las mujeres o inquietudes relacionadas con la violencia contra las mujeres o la salud de las mujeres.

Estos programas se enfocan, tanto explícita como implícitamente, en el empoderamiento de las mujeres y les brinda la oportunidad de desarrollar relaciones duraderas y redes de apoyo, las cuales podrían ser más difíciles de cultivar y alcanzar en un público mixto. También pueden crear un ambiente constructivo en el cual se aborden algunos de los desafíos que enfrentan las mujeres en la vida política y se refuerce la importancia de apoyarse unas a otras entre los partidos o segmentos de la sociedad civil para promover la participación política de las mujeres. En Kosovo, por ejemplo, las participantes en la academia de liderazgo femenil organizaron una campaña de incidencia para proteger los derechos de las madres solteras y sus hijos, una labor en la cual se involucró a mujeres de los partidos políticos, la sociedad civil, los medios de comunicación y funcionarias elegidas.

En general, es menos probable que los hombres entiendan el valor de los programas diseñados exclusivamente para mujeres. Podrían argumentar que los hombres también necesitan capacitación y que sería más útil enfocarse en construir la capacidad de todos los miembros en lugar de un segmento. Cuando una organización está limitada financieramente, los hombres podrían llegar a la conclusión de que un programa de capacitación para mujeres no es la mejor inversión para todos los miembros en general. Los hombres también podrían asumir o generalizar que todos los temas son apropiados para tratarse en talleres mixtos y que los hombres y las mujeres, con pocas excepciones, básicamente operan en la política bajo las mismas reglas.

Si bien los programas exclusivos para mujeres pueden ayudar a las mujeres a adquirir las herramientas necesarias para participar exitosamente en el proceso político, la capacitación no cambiará el entorno político. Una capacitación en donde participan tanto hombres como mujeres puede ser útil para que las mujeres escuchen y entiendan la perspectiva de sus colegas hombres sobre ciertos temas y viceversa. También puede fomentar la cooperación entre hombres y mujeres para formar alianzas, desarrollar soluciones y resolver problemas. Las capacitaciones de grupos mixtos pueden ayudar a educar tanto a los hombres como a las mujeres en temas que afectan a las mujeres, y crear un ambiente de capacitación que refleje una realidad de ambos sexos. Trabajar con hombres también ofrece oportunidades para que las mujeres promuevan el cambio desde dentro del sistema y alteren gradualmente las actitudes tradicionales acerca del papel de la mujer en la vida pública y política. Las mujeres que se integran de manera eficaz con los hombres en los programas de capacitación elevan su perfil y construyen relaciones que pueden ayudarlas a obtener reconocimiento y, posiblemente, roles de liderazgo en el futuro.

Asimismo, puede ser importante involucrar a los hombres para concientizarlos sobre la equidad de género y la importancia de la participación política de las mujeres y desarrollar aliados y partidarios entre ellos. Además de los dirigentes de los partidos políticos, esto puede incluir a esposos y otros familiares varones. Una sesión sobre el tema de involucrar a los hombres podría preparar a las participantes para los tipos de conversaciones con los que se encontrarán en casa y con otros familiares y amigos, y podría optimizarse con ejercicios de interpretación de papeles. Dichos intercambios involucran a los hombres en el proceso y ayudan a persuadirlos sobre el valor de la participación de sus familiares mujeres.

Puede ser difícil persuadir a los hombres para que asistan a sesiones de capacitación mixtas, especialmente a aquellas que se enfocan en los llamados “asuntos de las mujeres”. Sin embargo, estos son precisamente el tipo de asuntos en los que los aliados hombres necesitan involucrarse. Cuando diseñe sesiones mixtas, considere enfocarse en temas de interés tanto para hombres como para mujeres, como la realización de campañas, y asegúrese de que se considere el género cuando discutan el tema. En estos escenarios, los organizadores del taller no solo deben integrar a las mujeres en términos de garantizar su presencia, sino que también deben hacer un esfuerzo conjunto para asegurar su participación activa. Las sesiones de capacitación mixta también requieren la integración de la perspectiva de género en el contenido de la capacitación. Por ejemplo, en un taller sobre cómo acercarse a los votantes, los capacitadores deben ayudar a los participantes a considerar dónde, cuándo y cómo se puede llegar a las mujeres votantes y quién debe hacerlo.

> *“El discurso necesita ser diferente. No podemos hablar únicamente de asuntos de las mujeres. Los hombres no vendrían. Necesitamos hablar acerca del desarrollo económico y luego entrelazar una discusión sobre la manera en la que las mujeres pueden tener un impacto sobre él. En cada tema, las mujeres serán el trasfondo.”*
>
> *—Mujer miembro del parlamento*

***Talleres de una sola sesión o programas de varias sesiones***

Al diseñar un programa, determine si estará conformado por una única sesión o por una serie de sesiones realizadas a lo largo de un periodo más largo. Considere también si se debe realizar el mismo taller para varios grupos distintos de mujeres o llevar a cabo varios talleres para el mismo grupo sobre distintos temas. Con frecuencia el presupuesto de un programa, así como la disponibilidad y flexibilidad de los participantes, guiarán la toma de decisiones sobre estas cuestiones. La naturaleza de los propios participantes también influirá en las decisiones que se tomen. Es decir, un programa de capacitación para miembros del parlamento que tal vez solo puedan participar durante periodos cortos, se diseñará de acuerdo con su calendario, el cual podría ser más flexible para un grupo de participantes más general. Otro factor que hay que considerar es si los participantes vienen de todo el país o de la localidad.

Por obvias razones, los talleres de una sola sesión no son la manera ideal de impartir el conocimiento si se compara con programas de varias sesiones, dado que la educación continua es mejor que un solo seminario. Al desarrollar un programa para candidatas, considere un enfoque de largo plazo, en lugar de enfocarse únicamente en, por ejemplo, el periodo preelectoral. Una capacitación más integral implicaría dirigirse a las mujeres antes de que comience el proceso de nominación de candidatos y cuando están considerando postularse para algún puesto, después de las nominaciones y que ya estén en campañas y después de las elecciones cuando hayan asumido el cargo o un puesto de liderazgo en su partido u organización civil. La educación cívica y de los votantes son temas idóneos para la capacitación de largo plazo porque las labores iniciales pueden enfocarse en concientizar acerca de la importancia de votar y elevar el perfil del proceso electoral en sí. Posteriormente, cuando se acerquen las elecciones, la capacitación se concentraría en dirigirse a los votantes para obtener su apoyo.

Un programa de capacitación que consiste en una serie de talleres para el mismo grupo de mujeres es ideal por varias razones, incluyendo el hecho de que presenta oportunidades para desarrollar y evaluar las habilidades gradualmente, para intercambiar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas al paso del tiempo, y para crear y promover una red activa de mujeres involucradas en la política. También les permite a los organizadores ampliar las habilidades a tratar, adaptar el programa original para abordar asuntos que surjan y que puedan necesitar mayor énfasis y ofrecer instrucciones futuras que les permitan a las participantes involucrarse en aplicaciones prácticas. En varios países, el NDI ha creado escuelas de liderazgo para mujeres que específicamente ofrecen un enfoque de capacitación más estructurado y sistemático. Consulte en el Apéndice E una hoja de datos acerca de las escuelas de liderazgo de la mujer, la cual ofrece una descripción de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en los programas del NDI.

Si bien los programas de varias sesiones pueden ser óptimos, también requieren de una inversión monetaria mayor. Para proteger esa inversión, es importante garantizar el compromiso de las mujeres para que participen en todas las actividades y todos los proyectos, y asegurarse de que el

proceso de selección arroje participantes del grupo objetivo específico. Aborde este tema durante todo el programa, empezando con un proceso de solicitud que claramente describa las expectativas y los requisitos de las participantes, incluyendo la participación en actividades y la elaboración de una iniciativa de seguimiento. Cree un memorándum de entendimiento o acuerdo del participante que describa estos compromisos así como las consecuencias de no cumplir con los requisitos. En el Apéndice F podrá encontrar un modelo de acuerdo que puede adaptarse con base en los detalles específicos de la capacitación.

***Procesos de selección y evaluación de participantes para programas selectos de capacitación de varias sesiones en Europa Central y Oriental***

***Escuela regional de liderazgo para mujeres romaníes (RWLA por sus siglas en inglés) 2012***

*Para su Escuela de Liderazgo Romaní, el NDI reclutó participantes en cada uno de los seis países de Europa Central y Oriental. El Instituto decidió enfocarse en fortalecer las capacidades de las mujeres activistas romaníes y, para este fin, se dirigió a exalumnas de sus programas anteriores en la región y las invitó a presentar su solicitud. Las 12 finalistas, dos de cada país, fueron elegidas con base en su experiencia profesional, sus necesidades de ayuda actuales, la calidad de sus ideas respecto de la propuesta de proyecto y su compromiso con el programa*

***Programa en Rumania***

*Las candidatas a participar en el programa del NDI en Rumania enviaron sus solicitudes escritas, cada una de las cuales incluía un plan de acción y actividades para el año que duraba el programa, en base a lo cual el Instituto seleccionó a un grupo de semifinalistas para que asistieran a un seminario de redes de trabajo. El seminario combinaba ejercicios interactivos y prácticos, incluyendo algunos personalizados para los planes futuros de cada participante. Durante el seminario, los capacitadores monitorearon el interés de las participantes en el programa al observar sus interacciones con las demás y su participación en varias sesiones. Posteriormente, los capacitadores revisaron los planes de acción individuales entregados por las semifinalistas y realizaron una selección de participación con base en tres categorías: asistencia de tiempo completo basada en las necesidades de la participante y su compromiso con el programa; asistencia de medio tiempo, si la participante requería ayuda limitada; y a prueba por tres meses, con el fin de poner a prueba el compromiso de la participante con el programa. Las participantes podían ser dadas de baja del programa si no cumplían con los requisitos indicados.*

***Aprendizaje experiencial durante programas de capacitación de varias sesiones***

> *"Dependiendo de los temas de la capacitación, es mejor combinar la capacitación con tareas de seguimiento y consultas individuales. Los participantes necesitan probar estas nuevas habilidades y recibir retroalimentación adecuada. Depende de lo que permita el presupuesto. Si puedes seguir en contacto con los participantes, es muy útil."*
>
> *—Capacitadora local*

Siempre que sea posible, incluya un componente de aprendizaje experiencial en los programas de varios talleres. El aprendizaje experiencial es básicamente aprender de la experiencia —encontrarse o experimentar realmente, en este caso, con el tema de la capacitación— en lugar de simplemente pensar al respecto o pensar en practicarlo más adelante. Durante un programa, este tipo de aprendizaje puede llevarlo a cabo una persona como proyecto independiente, donde, por ejemplo, realice una pasantía en una organización pertinente para practicar nuevas habilidades y adquirir experiencia práctica. Alternativamente, un grupo de personas puede colaborar en un proyecto entre un taller y otro, como desarrollar y montar su propia campaña de incidencia a pequeña escala con base en las habilidades aprendidas durante el programa.

Considere incluir un componente de asesoría estructurada en los programas de varias etapas donde los participantes estén obligados a sostener un número determinado de reuniones con un mentor designado —un papel que puede asumir algún miembro del personal del NDI o el experto involucrado en la capacitación—. Un programa más formal de mentores podría incluir a colegas, contrapartes regionales o líderes de la comunidad. Este ejercicio les brinda a los participantes la oportunidad de practicar las habilidades y beneficiarse de la crítica y retroalimentación de los expertos.

Lo ideal es que el personal permanezca involucrado con los participantes entre un taller y otro para proporcionar información y retroalimentación y, cuando sea posible, observar directamente sus proyectos y actividades. También considere incluir una sesión durante el último taller en la cual los participantes puedan contemplar seriamente los siguientes pasos y planes de acción, incluyendo la manera en que pueden poner en práctica sus nuevas habilidades dentro de su organización y quién puede ayudarlos a encontrar las oportunidades para hacerlo.

***Programas de capacitación regionales***

En algunos casos puede ser apropiado llevar a cabo programas de capacitación a nivel regional. Si bien dicho enfoque conlleva ramificaciones financieras significativas (es decir, costos extra asociados con vuelos, viáticos y hospedaje), puede ser eficaz en situaciones donde las mujeres de varios países se enfrentan a exigencias comunes o carecen de las mismas habilidades y recursos. Las participantes pueden aprender de las experiencias de sus contrapartes —incluyendo éxitos y

fracasos—; compartir recursos; aumentar su red de contactos; trabajar en iniciativas conjuntas y ofrecer apoyo mutuo en entornos desafiantes. Sin embargo, puede tener un impacto en el número de mujeres a las que se llegue en cada país, por lo que determinar si se debe llevar a cabo o no una capacitación regional dependerá de los objetivos de aprendizaje generales, así como de la disponibilidad de los recursos financieros.

Cuando reúna a mujeres de varios países, asegúrese de incluir una sesión de introducción que describa el contexto de cada país, de manera que las participantes entiendan las similitudes, diferencias y relaciones de las demás y en consecuencia, puedan identificar los desafíos compartidos que hay que resolver. De igual manera, las actividades de seguimiento y las actividades complementarias en el país son importantes en el diseño de los programas regionales. Los miembros del personal que implementan capacitaciones regionales deben trabajar estrechamente entre sí en las oficinas locales, no solo para fines de coordinación interna, sino también para estructurar el apoyo en el país para las participantes antes y después de la capacitación, incluyendo revisiones informales para evaluar el progreso y solicitar la retroalimentación de los participantes.

***Programas de capacitación para capacitadores***

Capacitación para capacitadores (CpC) es un término técnico que implica proporcionarles a los participantes las competencias asociadas con un área determinada para que sean capaces de capacitar a otras personas en los mismos temas de una manera exitosa. Cuando se instruye sobre temas de participación política de las mujeres y habilidades relacionadas, los nuevos capacitadores pueden luego llevar a cabo capacitaciones en todo el país y a nivel local, llevando así su conocimiento del contexto cultural a la experiencia de la capacitación. Transmitir información de esta manera es especialmente útil cuando se considera capacitar a muchas personas en un área geográfica extensa o en donde se hablan distintos idiomas. El enfoque CpC con frecuencia es particularmente exitoso en el caso de mujeres afiliadas a partidos políticos debido a que, una vez preparadas, pueden aplicar de inmediato su experiencia a las necesidades específicas de sus partidos, y de esta manera establecerse a sí mismas como recursos capaces y solicitados.

Los candidatos para la capacitación CpC no necesariamente necesitan tener antecedentes en capacitación o política, pero deben ser capaces y comprometerse a llevar a cabo los talleres de capacitación de seguimiento. El personal del NDI debe ofrecer orientación a los nuevos capacitadores sobre la manera en que deben implementar sus respectivos talleres y posteriormente garantizar que se lleve a cabo el seguimiento.

***Programas de capacitación virtual y medios alternativos***

Grabar (en audio o video) las sesiones de capacitación y ponerla a disposición de los participantes de manera electrónica o en cinta/DVD representa un método económico de transmitir la información incluida en la capacitación. Si la conexión de Internet del país es fuerte, considere incrementar los entornos de capacitación en persona con videos en línea para comunicar un punto o ilustrar un ejemplo.

***Cómo incrementar el acceso a través de plataformas de aprendizaje en línea***
Aswat, *que significa "voces" en árabe, busca ser un espacio en línea sin censura para activistas y reformadores de todo el Medio Oriente, el Norte de África e Irán.* Aswat *incluye módulos de aprendizaje electrónico en línea en varios idiomas acerca de la construcción de habilidades de liderazgo para mujeres jóvenes y acerca de las mujeres y la comunicación pública de manera que las mujeres pueden acceder a estos materiales de capacitación.*

El contenido también puede enviarse a través de programas de capacitación en línea y medios sociales. Algunos ejemplos son la capacitación en aulas virtuales, durante la cual el capacitador guía a los participantes a través de una sesión en línea en vivo utilizando una plataforma de Internet como Elluminate o Articulate,[12] o los materiales de capacitación en línea que les permiten a los aliados participar a su propio ritmo mediante cursos en línea. La capacitación combinada une estos dos elementos al mezclar actividades en persona y de aula virtual. Por ejemplo, los participantes pueden terminar una lección de manera individual, y posteriormente reunirse en un aula virtual para comentar el contenido de la capacitación y practicar nuevas habilidades.

Los programas de capacitación en línea ofrecen varios beneficios, siendo los más obvios el ahorro en costos relacionados con los viajes y el hospedaje que son necesarios para las capacitaciones presenciales. La capacitación en línea también puede permitir tener sesiones de capacitación más frecuentes, puede liberar el tiempo que las personas habrían tenido que pasar viajando y puede ampliar el alcance de la capacitación. Los programas de capacitación en línea requieren que los participantes tengan acceso a computadoras con servicio de Internet confiable, lo cual puede no ser el caso en muchos de los países donde trabaja el NDI.

Al diseñar este tipo de programas, tenga en mente que es probable que en muchos países las mujeres tengan menos posibilidades que los hombres de tener acceso a computadoras con Internet. Asimismo, considere el tema de la seguridad en línea en el país objetivo que pudiera inhibir el acceso. Si el acceso a Internet es limitado, podría ser más práctico utilizar formatos tradicionales, tales como los talleres presenciales. También evalúe el alfabetismo informático de los participantes, el cual muy probablemente será diferente entre las generaciones más jóvenes y

[12] Elluminate y Articulate son plataformas de capacitación en línea: http://www.blackboard.com/Platforms/Collaborate/Services/Learning-Services.aspx y http://www.articulate.com/. Es importante evaluar los costos, las necesidades tecnológicas y las capacidades de seguridad de las distintas opciones antes de seleccionar una plataforma.

las de mayor edad. La cultura del correo electrónico es otro factor; muchas plataformas en línea requieren una cuenta de correo electrónico. Aunque en muchos países los usuarios de computadoras pueden usar mensajes de texto o cafés Internet, es posible que no tengan una dirección de correo electrónico o que no tengan acceso regular a una.

Los programas de capacitación en línea también requieren que el personal dedique suficiente tiempo a tareas de administración, incluyendo la coordinación del contenido, la traducción, la interacción con los participantes y las discusiones. El desarrollo del contenido de la capacitación en línea que sea atractivo y participativo, puede ser una habilidad con la cual el personal del NDI puede no estar familiarizado y puede requerir de tiempo adicional para prepararse o de una consulta profesional para perfeccionarlo. Asimismo, es imperativo que los aspectos técnicos se resuelvan durante las etapas de planeación y que un miembro del personal esté disponible para manejar los problemas técnicos durante la realización del programa en sí.

***Certificados y programas de certificación***

El NDI con frecuencia les otorga a los participantes un certificado ceremonial al terminar el programa de capacitación. Si bien es un gesto relativamente pequeño, los certificados representan una expresión de valor e importancia tangible para quien recibe la capacitación, así como para su familia y colegas. También representan un momento de orgullo, especialmente para aquellas mujeres que no tienen una educación formal o un título universitario. Algunas veces los certificados son considerados como logros profesionales y se mencionan en el currículum vitae o se consideran como parte de un proceso de evaluación para un trabajo o ascenso. Asimismo, un certificado también puede simbolizar la calidad de las capacitaciones y proporcionar visibilidad para la organización que las ofrece.

> *"Sería mejor si hubiera alguna manera de certificar a las mujeres dentro de nuestro partido con base en su participación en un programa establecido de capacitación. Podría haber diferentes niveles de certificación que serían reconocidos en todo el partido."*
>
> *—Hombre miembro del parlamento*

Los certificados también pueden motivar a los participantes. Por ejemplo, si al inicio de un programa los participantes entienden que deben cumplir con un número mínimo de requisitos para recibir un certificado, puede que se inclinen más hacia tomar en serio el programa de capacitación y participar activamente. Este enfoque es más exitoso cuando otras personas fuera del programa, como los líderes del partido también reconocen el valor del certificado. Algunos programas se asocian con una institución académica de prestigio o alguna otra organización que cuente con credibilidad y que sea ampliamente reconocida por sus programas de capacitación. Algunas veces los certificados también se consideran para talleres más amplios de género y de política, especialmente en escenarios mixtos, dado que

puede añadir prestigio al programa de capacitación y motivar la asistencia tanto de hombres como de mujeres.

## CÓMO MAXIMIZAR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN MEDIANTE EL SEGUIMIENTO

Durante la etapa de planeación del programa, asegúrese de abordar el tema del apoyo de seguimiento que habrá de brindar a los participantes para asesorarlos sobre la manera en que pueden aplicar sus nuevas habilidades para resolver desafíos y problemas de la vida real dentro de sus organizaciones y comunidades. También considere agregar al programa un evento de culminación u organizar una conferencia de prensa posterior al programa que resalte los proyectos de los participantes, subraye sus habilidades y capacidades y eleve su visibilidad entre el público en general. Al planear el programa, asegúrese también de que se asignen el tiempo y los recursos adecuados para mantener las relaciones, lo cual puede ampliar el impacto del programa en el largo plazo. Establecer una base de datos de los participantes y monitorear el progreso de sus proyectos puede ayudar a mantener el ímpetu del programa incluso después de que finalice el último taller. Esta construcción de relaciones y monitoreo al paso del tiempo puede facilitar la recopilación de los cambios graduales y finalmente, los cambios más grandes en el entorno político.

## ALIANZAS CON OTRAS ORGANIZACIONES

El NDI considera la posibilidad de aliarse con organizaciones locales, regionales o internacionales cuando es apropiado y benéfico hacerlo, ya sea para el NDI en sí, sus aliados y, sobretodo, para quienes participan en sus programas. Con frecuencia, las alianzas pueden ayudar al Instituto a acceder a un grupo más diverso de participantes, además de que permiten compensar los costos mediante la recepción de aportaciones directas o en especie de las organizaciones aliadas. Aliarse con instituciones académicas, tales como preparatorias y universidades, es una buena manera de involucrar a los jóvenes en programas de capacitación o implementar programas de certificación a través de los cuales los participantes puedan obtener una constancia con valor curricular por cumplir con los requisitos. Las alianzas con otras organizaciones de renombre pueden darle gran prestigio a los programas de capacitación y a quienes participan en ellos, además de que pueden ayudar a apoyar labores continuas para seguir capacitando o coadyuvando en el trabajo de las mujeres a quienes va dirigido el programa de capacitación. No olvide que las decisiones relacionadas con el establecimiento de relaciones formales y financieras con los aliados deben consultarse con los líderes de equipo de Washington, D.C. Es probable que las alianzas formales requieran de la aprobación del Instituto, especialmente aquellas que tienen implicaciones presupuestales.

Al seleccionar los aliados adecuados, investigue sobre la reputación que tiene la organización a nivel local e internacional, y si se le considera una institución neutral y apartidista. También es importante sopesar cuidadosamente el valor agregado del grupo, más allá de su prestigio o

reputación, y tomar en cuenta los valores y enfoques que se puedan tener en común con él, así como el nivel de compromiso que podría aportar al programa propuesto de que se trate. Las alianzas exitosas requieren de términos de referencia claros que detallen los roles y las responsabilidades de cada aliado, incluyendo el personal que ha de encargarse de las labores de logística, quién habrá de administrar los pagos a proveedores, quién se encargará de contactar a los participantes del programa y llevar un seguimiento con ellos, así como formalizar el proceso de toma de decisiones. Incluya también información acerca de quién es el titular de los derechos de propiedad intelectual de cosas como los materiales de capacitación y, específicamente, cómo se van a usar durante y después del programa. Detallar claramente las tareas y obligaciones —ya sean de programación, logística o finanzas— desde el inicio, evita frustraciones y posibles calamidades a lo largo del camino. Poner atención a estos detalles es particularmente importante cuando hay que combinar el estilo de trabajo y los roles de dos instituciones.

# IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA: CÓMO ORGANIZAR TALLERES EFICACES

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Él éxito de un programa de capacitación depende de toda una serie de factores que van desde la debida gestión de los detalles de logística hasta la aplicabilidad del contenido del taller y la aptitud de los capacitadores para impartir dicho contenido de manera competente. Quienes participan en el taller desarrollan habilidades prácticas como son la realización de campañas y de labores de incidencia y comunicación, no solamente mediante un formato tradicional de impartición de una clase, sino a través de ejercicios de participación y simulación. Los programas más eficaces emplean capacitadores que adoptan un enfoque flexible e interactivo, facilitan la conexión entre la teoría y la práctica y logran que los participantes se involucren activamente. Al desarrollar un programa de capacitación, asegúrese de que se destine tiempo suficiente para que los participantes practiquen sus nuevas habilidades y construyan relaciones mutuas. Estas relaciones pueden ser muy benéficas, especialmente si crean lazos entre mujeres de distintos partidos políticos, grupos étnicos o estratos sociales, sectores, áreas geográficas, etc.

De igual manera, hay ciertos factores que pueden limitar la eficacia de los programas de capacitación, tales como la preparación indebida de los capacitadores, que podrían no tener un entendimiento adecuado de los antecedentes y las expectativas de los participantes, o bien, que podrían no entender cabalmente el contexto y las realidades del país meta. El número de participantes y sus antecedentes también podrían influir en el éxito de un taller. El contar con demasiados participantes o mezclar niveles dispares de experiencia entre ellos puede limitar el debate y el aprendizaje en sí. Estos problemas pueden aminorarse mediante la fijación de criterios claros para la selección de participantes.

## CÓMO DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL TALLER Y ELABORAR UNA AGENDA PERTINENTE

### *Objetivos del taller*

Los talleres de capacitación deben tener objetivos fijos que vayan de acuerdo con los objetivos y resultados esperados del programa en general. Un objetivo puede describirse como el resultado que se busca obtener al concluir el programa de capacitación. La información recabada durante la etapa de diseño del proyecto, incluyendo aquellos datos que provienen de los análisis del contexto y de las partes interesadas, es crucial para definir las habilidades, el nivel de conocimientos y los valores que deben tener las mujeres del país meta para poder participar en la vida política, que es lo que se trata de proporcionar mediante los talleres.

El tema más solicitado y al que más se hace referencia es, con mucho, la comunicación eficaz, que puede incluir la oratoria, la creación de mensajes o las relaciones públicas y con los medios de comunicación. Entre los temas más populares de la agenda también se cuentan las estrategias de negociación, el liderazgo, las redes de contactos, la incidencia, el cabildeo y la realización de campañas. Con frecuencia, las mujeres le piden al NDI que las asesore en cuestiones de seguridad en sí mismas, determinación, liderazgo y cómo equilibrar la vida laboral con la personal, que son temas que complementan la capacitación en otras habilidades.

La capacitación basada en habilidades puede llevarse a cabo en un contexto acorde con un cierto tema, lo cual implica que hay que valerse de temas pertinentes para introducir nuevas áreas de habilidades y desarrollar un método de aprendizaje bidimensional. Este tipo de enfoque ayuda a que los participantes no solo adquieran y desarrollen habilidades esenciales, sino que además puedan lograrlo dentro del contexto de debates de políticas significativos que posteriormente puedan aplicar fuera del aula. La capacitación basada en temas es la oportunidad perfecta para que el NDI integre las cuestiones de género en la agenda de capacitación, independientemente del área temática de que se trate. Como parte de un taller de capacitación que verse sobre cuestiones económicas, por ejemplo, el tema puede explorar cómo es que los hombres y las mujeres se ven afectados de manera distinta por el desempleo e identificar estrategias para mitigar las desigualdades de género en cuanto a los salarios, el costo de vida, etc.

***Agenda del taller***

Una vez que se hayan trazado los objetivos de la capacitación, compártalos con los capacitadores que habrán de impartir los talleres. Compártalos también con otras personas involucradas en el resultado del programa, incluyendo a los hombres, y confirme con dichas personas si el contenido de la capacitación habrá de ser útil y oportuno para los participantes. Asegúrese también de pedirles retroalimentación a quienes hayan participado anteriormente en el taller, ya que podrían ofrecer consejos y críticas de mayor relevancia. A medida que evolucione la agenda, asegúrese de que cada sesión se relacione con las demás y tome de ellas, y de que cada sesión contribuya a los objetivos generales del taller. Considere la posibilidad de repartir entre los participantes cuestionarios previos al taller, a fin de afinar el enfoque del taller con base en las necesidades y los intereses del grupo, así como comenzar a evaluar los niveles de conocimientos del grupo para que el nivel de la capacitación sea adecuado. Diseñe cuestionarios que reflejen el programa planeado para que los comentarios sean específicos y el proceso no despierte expectativas alejadas de la realidad.

> *"A veces tenemos temas demasiado avanzados para nosotros, que se saltan niveles y no nos dicen cómo salvar los estereotipos y las cuestiones que nos impiden involucrarnos de dicha manera."*
>
> *—Mujer participante en una capacitación del NDI*

Con frecuencia, las mujeres se enfrentan a restricciones específicas en cuanto al tiempo que pueden impedirles participar en los talleres. Normalmente desempeñan toda una serie de roles y deben combinar las responsabilidades familiares y profesionales, lo cual les deja poco tiempo para el esparcimiento, ya no se diga para la capacitación. Por lo tanto, tome en cuenta las necesidades, la disponibilidad y el contexto cultural de las posibles participantes al momento de planear la capacitación, de modo que el tiempo no sea un obstáculo para su participación. Por ejemplo, es más probable que las mujeres que no tienen un empleo formal tengan libres las mañanas, después de llevar los niños a la escuela, pero antes de tener que ir a recogerlos en la tarde y hacer la comida. Si las mujeres solo tienen libres los fines de semana, es posible que haya que recortar la duración de la capacitación, de modo que puedan participar.

Tome siempre en cuenta el contexto político y planee en consecuencia. No se olvide de considerar las festividades nacionales o religiosas. Si está preparando un evento relacionado con las elecciones, consulte a sus aliados acerca de las fechas clave relacionadas con las elecciones y las campañas, como son las fechas límite para el registro de candidatos, el plazo para la compilación de las planillas de partido y los periodos oficiales de campaña. En el caso de la capacitación de candidatas, las fechas límite para el registro de candidatos y los calendarios de campaña son cruciales para poder elegir las fechas de las sesiones de capacitación. Recuerde que el NDI no ofrece capacitación relacionada con campañas ni apoyo a aliados de partidos políticos 30 días o menos antes de la fecha de las elecciones. Si está trabajando con funcionarios elegidos, el calendario legislativo podría influir en la programación de los talleres y la disponibilidad de los participantes. Al momento de seleccionar a los participantes, podría ser útil consultarlos antes de tomar decisiones acerca de la sede y los horarios.

***El empleo de un proceso consultivo en Túnez***

*En Túnez, el NDI emplea un proceso consultivo al momento de diseñar las agendas de capacitación. A fin de obtener opiniones acerca del diseño de la agenda, los miembros del personal trabajan con el departamento de capacitación de cada partido político participante, así como con los contactos locales y las redes del NDI, los participantes y el personal del NDI, tanto en las oficinas locales como en Washington. El equipo también consulta a los equipos funcionales del NDI para aprovechar las experiencias del NDI en todo el mundo. Al conjuntar las distintas perspectivas de los aliados locales y el personal, las agendas reflejan mejor tanto las especificidades locales como las mejores prácticas regionales y globales.*

## CÓMO IDENTIFICAR Y PREPARAR A LOS CAPACITADORES Y LOS EXPERTOS

Independientemente de qué tan perfectos sean los objetivos y la agenda, pueden verse saboteados por un mal capacitador. Contar con capacitadores de calidad es crucial para el éxito del

programa. Por consiguiente, con frecuencia el personal del NDI se rehúsa a seleccionar capacitadores desconocidos o que no hayan sido puestos a prueba en programas del Instituto y prefiere emplear a capacitadores con quienes ya se ha trabajado anteriormente. Sin embargo, los capacitadores con quienes ya se ha trabajado pueden no estar disponibles o no ser idóneos para una capacitación específica, ya que es necesario que posean un cierto conjunto de habilidades o conocimientos regionales. También vale la pena considerar emplear a un nuevo capacitador si parece ser un buen elemento para el programa. El personal normalmente identifica a los capacitadores a través de redes locales, le pide opinión a otras oficinas locales del Instituto en la región y consulta con sus contrapartes de la oficina de Washington, D.C..

Además de los capacitadores, también podría ser útil incluir en el equipo a un experto que pueda ofrecer una perspectiva única acerca de un tema específico o cuyos conocimientos sean relevantes en cuanto al tema y el público. Los expertos que logran hacer participar a su audiencia mediante ejemplos prácticos siempre gozan de popularidad entre los participantes que aprecian las experiencias de la vida real. El experto puede ser un funcionario elegido, por ejemplo, que ofrezca orientación acerca de las maneras de acceder al proceso de toma de decisiones para inscribir personas en la planilla del partido en un sistema de votación por representación proporcional. O tal vez se necesita otra persona que desempeñe un papel más administrativo y que aclare dudas acerca de las instrucciones o ayude cuando los participantes se dividen en grupos o trabajan en actividades simultáneas. Una buena opción para este rol son personas que hayan participado en el programa anteriormente. Además de familiarizar totalmente al experto con la finalidad del taller, asegúrese de asignar claramente las tareas cuando participen varios facilitadores, de modo que trabajen al unísono, entre ellos y con los capacitadores, para alcanzar un mismo objetivo.

> *"Sería bueno si algunas de las líderes destacadas del país también participaran en los talleres como expertas. Podrían compartir sus mejores prácticas y ayudar a los participantes a ver que es posible lograr algo."*
>
> *—Mujer Miembro del Parlamento*

Haga una lista de criterios ideales para ayudar a los capacitadores y expertos a buscar personas interesadas, comparar currículums e intercambiar ideas con quienes estén ayudando en la búsqueda. Detalle la pericia deseada en la materia, la experiencia personal, el idioma y conocimiento del país o región, y priorice la importancia de cada uno de estos aspectos. Considere también la reputación y trayectoria de la persona como capacitador. Las veces anteriores, ¿llegó bien preparado(a)? ¿Demostró tener buen juicio político? ¿Adaptó la presentación al contexto local? ¿Demostró tener habilidades de comunicación sólidas? Si bien dominar el idioma y poseer conocimientos regionales son factores ideales, normalmente son

> *"Los mejores capacitadores son aquellos que no hablan demasiado. Debería ser aproximadamente un 30 por ciento para el capacitador y un 70 por ciento para los participantes. Se debe dar una breve presentación seguida de un ejercicio largo y luego una buena sesión de retroalimentación y crítica constructiva. Estamos tratando con adultos; entre menos egocentrismo, mejor. Pero algunos capacitadores escuchan su voz y les cuesta mucho trabajo dejar de hablar."*
>
> *—Capacitadora local*

menos importantes que la excelente reputación del capacitador en cuanto a su habilidad para hacer participar a la audiencia, su conocimiento del tema o su experiencia práctica. En esta última categoría, siempre que sea posible, busque capacitadores que tengan experiencias relevantes qué compartir, como sería el caso de una mujer que se haya postulado para un cargo público y haya ganado.

Un capacitador eficaz combina sólidas habilidades de comunicación y atención a lo que escucha con un enfoque flexible y adaptable que pueda ajustarse a situaciones difíciles según se van presentando. En algunos casos, es adecuado tomar en cuenta las expectativas que tienen los participantes respecto del nivel de conocimientos de los capacitadores. Por ejemplo, los participantes con más experiencia en un tema o que ocupan puestos de alto rango podrían no responder bien ante un capacitador que carece de una trayectoria similar. Como se indicó anteriormente, tener un conocimiento básico de un país y un contexto en particular es importante, pero contar con buenos materiales de estudio y llevar a cabo consultas con el personal experto, especialmente cuando se trata de temas de actualidad y del clima político imperante, pueden ayudar al capacitador a familiarizarse con las circunstancias del lugar de modo que pueda adaptar su presentación.

Además de otras deficiencias, los capacitadores ineficaces no entienden o no emplean técnicas adecuadas para una audiencia adulta. A diferencia de los niños, los adultos normalmente tienen más experiencia en la vida, lo cual sienta las bases de las actividades de aprendizaje, y están más interesados en aprender materias que tienen relevancia inmediata para su trabajo. Otras deficiencias de los capacitadores pueden ser la falta de experiencia o de conocimiento del tema de la capacitación, mala preparación, monopolización del debate, un tono de voz monótono, dificultad para responder a las necesidades de los participantes o para adaptar sus conocimientos al contexto local y dar ejemplos pertinentes. También es importante estar siempre consciente de la participación de los asistentes, de modo que todos puedan participar, que nadie domine el taller ni se salga del tema. Especialmente al impartir una capacitación para adultos, los capacitadores deben respetar las experiencias y los puntos de vista de los participantes y dirigirlos dentro de un espacio de aprendizaje a través de la colaboración.

> *"Estoy bastante seguro de que el contacto visual es algo casi universal. Pero es inadecuado en unos cuantos lugares. Un buen capacitador debe decir: 'Así es cómo funciona en mi cultura, ¿es igual aquí?'"*
>
> *—Capacitador internacional*

Al momento de buscar capacitadores, considere si el país de origen de la persona podría influir o no en su eficacia. Puede ser que esto no tenga importancia en algunos lugares, pero en otros, los participantes podrían favorecer a capacitadores de ciertos países o considerarlos más creíbles, aunque esta preferencia puede variar incluso de un partido a otro, dependiendo de la ideología política. Por ejemplo, podría ser inadecuado traer a un capacitador de un país que tenga una relación tensa o negativa con el país anfitrión, o cuyo nivel de desarrollo democrático se perciba

como atrasado respecto del país meta, o bien, demasiado avanzado como para que su experiencia sea pertinente.

Un punto relacionado a tomar en cuenta es si hay que traer a expertos externos para que impartan los talleres, ya sea individualmente o junto con capacitadores locales. Esto depende en gran medida de si el país tiene o no expertos disponibles para tratar los temas específicos de la capacitación. Otros factores a considerar son las percepciones que tengan los participantes de la experiencia externa (ya sea positiva o negativa), así como los costos. Se podría tener la percepción de que los capacitadores internacionales son más objetivos que los nacionales o regionales, aunque es importante traer capacitadores de sistemas políticos relativamente similares a los del país anfitrión. Por otro lado, dependiendo del país, los capacitadores que no hablan el idioma local o abusan de la jerga en sus presentaciones pueden generar retos e ineficiencias. Podría ser adecuado aprovechar a los capacitadores locales talentosos o a quienes son ejemplos a seguir en el país o región de que se trate y que puedan compartir lecciones desde una perspectiva personal. A menudo, una combinación de capacitadores locales e internacionales aporta una mezcla efectiva de experiencia, ejemplos y comprensión de los estándares internacionales, así como del entorno y la cultura locales.

Por lo general, tanto hombres como mujeres pueden capacitar eficazmente a las mujeres. De hecho, puede ser benéfico incluir hombres en el grupo de capacitadores porque les puede dar a las participantes la oportunidad de escuchar y aprender perspectivas distintas, modelar interacciones respetuosas entre hombres y mujeres y ayudar a que las mujeres se sientan más confiadas al expresarse en un ambiente mixto. Sin embargo, en algunas situaciones las participantes se sienten más a gusto al departir cuando todos los capacitadores son mujeres. Podría valer la pena explorar la manera de combinar estos enfoques durante el programa de capacitación, en donde hay que llenar los roles de capacitadores, oradores invitados y expertos.

Como se mencionó anteriormente, los materiales de antecedentes, tales como los términos de referencia, los libros de instrucciones, las actualizaciones noticiosas y las consultas personales pueden ayudar a preparar a los capacitadores y expertos que necesiten más información acerca del contexto específico del país en cuestión. Además de proporcionarles materiales instructivos, trabaje con los capacitadores en la adaptación de sus presentaciones al entorno político local y los acontecimientos de actualidad. Por ejemplo, el personal puede trabajar con los capacitadores por anticipado a través de una serie de sesiones informativas en las cuales los capacitadores conozcan a los participantes, hablen sobre los materiales y planeen la agenda. Los capacitadores pueden compartir sus presentaciones o practicarlas frente al personal para obtener retroalimentación antes de la sesión de capacitación

> *"En una capacitación sobre cómo hacer campañas para los candidatos, algunas cosas no tenían aplicabilidad. El capacitador hablaba de cómo apoyar a tus amigos para que se postulen como candidatos [y las estrategias] simplemente no tenían sentido."*
>
> *—Mujer participante en una capacitación del NDI*

en sí. Al emplear a capacitadores probados varias veces se construyen relaciones con el tiempo y se le da continuidad al programa.

Independientemente de a quién se elija como capacitador, es importante variar las voces durante un taller, ya que puede volverse aburrido escuchar a una persona hablar todo el día, incluso si es interesante como ponente. Si bien el presupuesto u otros factores pueden limitar el número de capacitadores con que se pueda contar, usar al personal como moderadores y facilitadores puede darle variedad a las presentaciones y ayudarles a desempeñar un papel más visible. Invitar a expertos a participar en los paneles o pedirles a funcionarios que hablen durante la ceremonia de inauguración o clausura también da la oportunidad de presentar perspectivas variadas y ayuda a mantener el interés de los participantes.

## SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

### *Cómo identificar a los participantes*

En la mayoría de los casos, los líderes de organizaciones locales son la fuente clave para identificar a los participantes adecuados para las sesiones de capacitación, quienes normalmente provienen de entre sus propias filas. Este enfoque ayuda a granjearse a los líderes y también a asegurarse de que el NDI trabaje con mujeres participantes que gocen de influencia dentro de sus organizaciones, lo cual aumenta la probabilidad de que puedan aplicar lo aprendido. Al buscar recomendaciones, fije criterios claros, de modo que el contenido sea relevante para los participantes y adecuado para su nivel de conocimientos. Por otro lado, un proceso de solicitud o entrevista competitivo podría ayudar a los participantes a sentirse más comprometidos con el programa de capacitación. En general, la naturaleza del proceso de selección debería corresponder al alcance del programa de capacitación; entre más amplio sea el programa de capacitación, más extenso debe ser el proceso de selección.

Desafortunadamente, a menudo las organizaciones internacionales no buscan más allá de sus redes de contactos e invitan una y otra vez al mismo grupo de mujeres a participar en todos los programas de capacitación que ofrecen. Si bien este método ayuda a construir la capacidad de ciertas personas, excluye a las mujeres que no gozan de un acceso similar a las oportunidades de capacitación. Siempre que sea posible, el personal del NDI debe emplear un proceso de selección justo y transparente para las oportunidades de capacitación, independientemente del enfoque. En

***Reclutamiento de participantes para capacitaciones en Kosovo***

*"El reclutamiento fue un factor fundamental en el éxito del programa. Identificamos a personas que trabajaban activamente en distintos sectores para incluirlas en el programa. Por ejemplo, trabajamos con la Universidad Americana en Kosovo para identificar a 20 de sus estudiantes. Posteriormente, se les pidió a las mujeres que llenaran una solicitud. Luego las entrevistamos. Después llevamos a cabo una sesión de orientación para quienes fueron seleccionadas. Les dijimos de qué se trataba el programa de capacitación y qué estábamos tratando de lograr. Revisamos el borrador del programa con ellas e incluso hablamos de la logística. Les explicamos lo que esperábamos de ellas. Nos ayudó a ganarnos el compromiso de nuestros participantes."*

*—Miembro del personal del NDI*

cuanto a las invitaciones en sí, considere la posibilidad de que también lleven la firma de dirigentes de organizaciones o partidos, para que los participantes reconozcan el compromiso de todas las instituciones involucradas.

***Cómo evaluar las necesidades de los participantes***

El contenido de un taller debe ser acorde con el nivel de conocimiento y experiencia de los participantes; siempre desarrolle contenido que sea adecuado, fácil de entender y que sea pertinente según las necesidades y prioridades de los participantes. Con esto en mente, considere la posibilidad de pedirles a los invitados al taller que contesten un cuestionario acerca de sus habilidades y experiencias antes de la capacitación. No olvide explicar claramente la finalidad de la evaluación, para que los participantes se den cuenta de que no tiene relación con su aceptación en el programa, sino que se deriva de la necesidad de definir mejor el contenido del programa. Comparta las respuestas con los capacitadores, para que ellos puedan desarrollar contenido adecuado con base en los perfiles de los participantes.

En ocasiones, durante la impartición de los talleres en sí, se hace patente que la capacitación no está respondiendo a los niveles de conocimiento y experiencia de los participantes, cosa que puede suceder por diversas razones. Por ejemplo, el personal involucrado con la Escuela de Liderazgo Político Romaní del NDI desarrolló un programa de capacitación sobre habilidades de incidencia para mujeres en Bulgaria. Sin embargo, en el transcurso del programa de capacitación, se echó de ver que las participantes habían entendido mal la terminología y creían que la incidencia consistía en la provisión de servicios. En ese punto, el personal del NDI y los capacitadores decidieron revisar las sesiones planeadas de modo que se enfocaran en los fundamentos de la incidencia para asegurarse de que todas las participantes entendieran bien este concepto. Si bien en este caso la flexibilidad de los capacitadores ayudó a resolver un problema serio, resalta la importancia de evaluar los niveles de conocimiento por anticipado, de modo que la capacitación sea adecuada y se diseñe a la medida.

***Grupos de capacitación homogéneos o heterogéneos***

Durante el proceso de preselección, considere si lo mejor para los objetivos del programa sería reunir a participantes que posean rasgos similares —edad, afiliación regional, nivel de experiencia en la participación política— o que reflejen la diversidad del país.

Algunos tipos de capacitación podrían ser más benéficos para un grupo meta muy específico, incluyendo las sesiones de orientación dirigidas a miembros del parlamento elegidos o talleres de capacitación diseñados para candidatos locales antes de las elecciones municipales. En otras situaciones, mezclar a funcionarios elegidos a nivel local y nacional podría apoyar la meta general del programa de capacitación, como puede ser el conectar a funcionarias elegidas en todo el país o hacer que las mujeres jóvenes participen para desarrollar sus habilidades de liderazgo. Independientemente del grupo meta o del enfoque, considere invitar a mujeres que normalmente

pueden estar marginadas o excluidas de la participación, como son aquellas que perciben bajos ingresos, que viven en zonas rurales, o que tienen alguna discapacidad. Considere también los intereses de las organizaciones aliadas, que podrían dictar un enfoque de capacitación más amplio e inclusivo que aborde sus distintas preocupaciones y necesidades.

***Tamaño del taller***

El tamaño ideal de los talleres varía según el tema, la capacidad de la sede y otros factores. Cuando se trata de un grupo grande, la capacitación automáticamente se vuelve menos interactiva, por lo que se sugiere que el número de participantes no pase de un tamaño manejable que les permita involucrarse totalmente en las actividades planeadas. Con base en esta finalidad, considere la posibilidad de limitar los ejercicios en los que participe todo el grupo y dedíquele más tiempo al trabajo en grupos pequeños. En los casos en que el número de mujeres que buscan ayuda supera con mucho la capacidad del programa, piense en diseñar sesiones de capacitación que sean fáciles de trasladar y transferir. Estas actividades pueden replicarse para grupos más pequeños y/o la información y los materiales empleados pueden entregárseles a los participantes, ya sea a través de un programa de capacitación para capacitadores o un intercambio más informal. Además, en aquellas situaciones en las que la capacitación intenta llegar a tanta gente como sea posible, como son los talleres para candidatos potenciales, el NDI puede darle cabida a un número mayor de participantes al trabajar con aliados clave de modo que se asegure que estén disponibles para dar apoyo de seguimiento.

El tamaño y la duración de la capacitación deben definirse con base en los resultados y las metas del componente de capacitación. Si la finalidad es desarrollar un grupo central de mujeres con conocimientos, habilidades y experiencia específicos que les permitan desempeñarse eficazmente en un papel o tarea en particular (p. ej., establecer e implementar una bancada parlamentaria de mujeres o una red de incidencia intersectorial), entonces invertir en un grupo de mujeres más pequeño resultará ser más eficaz al paso del tiempo. De manera similar, un programa de capacitación para capacitadores funciona mejor cuando se capacita a un grupo inicial de capacitadores máster que posteriormente le transmitan la información a un grupo más numeroso de mujeres, como son las mujeres en los partidos políticos de todo el país. Sin embargo, si el programa busca compartir información o habilidades con grupos numerosos de mujeres, por ejemplo, instruir a las mujeres acerca de los procedimientos de votación, capacitar a funcionarias de casilla o dotar de habilidades de campaña básicas a las aspirantes antes de las elecciones locales, entonces será mejor organizar capacitaciones más numerosas para incluir a tantas mujeres como sea posible. Las capacitaciones más amplias y menos intensivas se emplean frecuentemente para instruir a las mujeres acerca de conceptos básicos de género y el papel de la mujer en la política, de modo que se sientan motivadas a participar. Esta primera incursión en la política puede llevarlas a buscar programas y oportunidades específicas acordes con sus intereses. En Kosovo, por ejemplo, el programa de país del NDI lleva a cabo un taller anual llamado la Semana de la Mujer, que reúne a 100 mujeres y aborda toda una gama de temas, al

que le sigue una serie más intensiva de sesiones de capacitación para un grupo más reducido de mujeres.

### *Capacitación multipartidista o monopartidista*

Al diseñar programas de capacitación para partidos políticos, analice la posibilidad de adoptar un enfoque multipartidista o monopartidista. La ventaja de los talleres multipartidistas es que incluyen una perspectiva de los retos comunes, el desarrollo de metas compartidas y la promoción de relaciones entre partidos, la tolerancia y el consenso. No obstante, los talleres monopartidistas también tienen su lugar. Por ejemplo, si bien una audiencia mixta podría participar armoniosamente en discusiones generales acerca de temas como las campañas y las estructuras internas del partido, los participantes podrían sentirse incómodos al hablar de cuestiones específicas acerca de la manera en que su partido aborda estos temas o específicamente cómo tienen planeado aplicar las estrategias propuestas en las elecciones venideras. En estos casos, considere la posibilidad de incluir sesiones simultáneas monopartidistas para que cada partido pueda llevar a cabo charlas confidenciales con los capacitadores.

Además de involucrar a los líderes de los partidos en la selección de los participantes o como ponentes, también es importante pensar en cómo involucrarlos más en programas mono o multipartidistas. Esta participación no significa necesariamente que desempeñen un papel oficial como oradores, sino que también puede hacerse a través fungir como expertos u observadores informales invitados a una comida o un evento vespertino. La participación de los líderes de los partidos debe manejarse muy cuidadosamente, con sensibilidad y tomando en cuenta las cuestiones políticas involucradas, pero siempre que sea adecuado, invitar a líderes políticos a participar en los talleres como ponentes, expertos u observadores, puede ayudarlos a apreciar mejor el contenido del programa, aumentar la visibilidad del tema de la participación política de las mujeres en general y darles la oportunidad de presenciar la participación activa de las mujeres de su partido.

## EL DISEÑO DEL CONTENIDO DE LOS TALLERES Y MATERIALES DE CAPACITACIÓN

### *Cómo adaptar el contenido*

Uno de los componentes de un programa de capacitación exitoso es la adaptación del contenido al país en cuestión, de modo que sea relevante y adecuado para la cultura. Si no se hace esto, se corre el riesgo de no lograr conectarse con los participantes o incluso ganarse su antipatía. Normalmente, esta desconexión se presenta cuando no se les proporciona suficiente información a los capacitadores

> *"Había dos noruegas que hablaron de la recaudación de fondos. Sugirieron que compráramos rosas para las mujeres como una estrategia de campaña, ¡pero eso no funcionaría en Serbia porque no tenemos ni siquiera dinero para comprar gasolina!"*
>
> *—Mujer participante en una capacitación*

internacionales o no se les da tiempo suficiente para que modifiquen sus materiales con base en la información proporcionada. Por ejemplo, los capacitadores pueden emplear ejemplos que no tienen aplicabilidad, valerse de estereotipos o no tomar en cuenta las oportunidades y restricciones del país, que son cosas que pueden desalentar a los participantes. La cultura local debe tomarse en cuenta desde el inicio del programa —durante los ejercicios iniciales para calentar al grupo (dinámicas para romper el hielo)— y hasta cubrir el contenido del taller.

Si bien el contexto es importante, no debe evitar que se empleen ejemplos y estrategias de otros países o regiones, siempre y cuando se lleve a cabo una discusión acerca de cómo se pueden adaptar a las circunstancias locales. En estos casos, los capacitadores deben reconocer que podrían enfrentarse a un cierto grado de resistencia entre los participantes, por lo que deben estar preparados para guiarlos en la aplicación de los principios de una experiencia, en lugar de comparar diferencias culturales.

Asimismo, el capacitador debe tener en mente los antecedentes demográficos y socioeconómicos de los participantes, cuya composición supone distintos retos. Por ejemplo, una sesión de capacitación acerca de cómo hacer varias cosas a la vez y administrar el tiempo tendrá que ser distinta dependiendo de si la audiencia está conformada por mujeres ricas, con un buen nivel educativo, que viven en la ciudad y tienen acceso a tecnología o membresías de gimnasios, o por mujeres analfabetas, concejales locales en una zona rural, cuyas prioridades en juego incluyen cocinar para la familia, ir a la ciudad para obtener servicios básicos, entre otras cosas.

***Formato de las sesiones del taller***

En conjunto, el personal y los capacitadores deben definir el formato más adecuado para ayudar a los participantes a aprender, que normalmente incluye algún tipo de combinación de teoría y práctica. En lugar de talleres en donde los capacitadores y expertos son los únicos que hablan, por lo general los participantes prefieren foros interactivos y participativos porque les permiten practicar sus nuevas habilidades, hacer preguntas y aprender unos de otros.

> *"Si lo leo, lo más probable es que se me olvide. Si practico la información por mi cuenta, es posible que la recuerde, pero si practico contigo, seguramente me acordaré."*
>
> *—Mujer participante en una capacitación del NDI*

Con base en este modelo, los capacitadores deben dar una breve presentación acerca de un tema específico y cubrir algunos aspectos teóricos antes de guiar a los participantes en un ejercicio en el que no solo practiquen lo aprendido, sino que también reciban retroalimentación inmediata de los capacitadores y sus colegas. Los ejercicios pueden llevarse a cabo a través del trabajo en grupo o de manera individual, dependiendo del tipo de ejercicio y del grupo. Los capacitadores deben hacer lo posible por que todos los miembros del grupo participen en las actividades. En los ejercicios se puede recrear una situación, desarrollar planes de campaña ficticios, llenar hojas de trabajo y encuestas para evaluar las necesidades y prioridades de la

comunidad, redactar boletines de prensa y borradores de planes de acción para campañas de incidencia, entre otras actividades. Si es adecuado, podría ser útil pedirles a los participantes que preparen algo desde antes, como puede ser un discurse de tres minutos de duración, que pueden practicar y perfeccionar durante un taller de comunicación. Al diseñar ejercicios y simulaciones prácticas, es importante crear situaciones que sean lo más parecidas posible a las que se podrían enfrentar los participantes. Por ejemplo, para una capacitación con candidatas en Jordania, el personal llevó cámaras de televisión y reflectores para practicar entrevistas. Consulte diversos formatos en los ejemplos de agendas que se incluyen en los materiales de capacitación en el CD-ROM que acompaña este manual.

***Técnicas de participación y enseñanza de adultos***

Al diseñar el contenido y la presentación de los talleres, tome en cuenta que los adultos tienden a retener mejor la información nueva si experimentan e interactúan con el contenido, y si logran identificar los nuevos conceptos con sus conocimientos y sus antecedentes. Los adultos necesitan tiempo para procesar y evaluar la nueva información y memorizarla. De lo contrario, se pierde rápidamente cuando los participantes llegan a su límite de absorción de nueva información, se distraen y es como si el capacitador le estuviera hablando a la pared. Los estudios revelan que los adultos llegan a su límite para aprender nueva información transcurridos apenas 20 minutos.

Para ayudar a los adultos a aprender, es útil dividir la presentación en secciones pequeñas para darles tiempo a los adultos de que procesen y analicen la información, siguiendo el enfoque de Contenido-Participación-Repaso (CPR)[13]:

- *Contenido:* Exponga brevemente el tema y los puntos clave de aprendizaje. (Menos de 10 minutos)
- *Participación:* Facilite un ejercicio o actividad que les permita a los participantes trabajar en el tema presentado, como puede ser pedirles que mediten sobre una pregunta y la contesten o que lleven a cabo una actividad participativa más formal. Este enfoque les da a los participantes la oportunidad de digerir el tema e identificarlo con sus experiencias, lo cual es importante para los adultos. (De 5 a 10 minutos)
- *Repaso:* Repita los puntos clave de aprendizaje del contenido al relacionarlos con la actividad y la retroalimentación de los participantes. (De 2 a 8 minutos)

Consulte sugerencias adicionales en los materiales de capacitación que acompañan este manual, especialmente en el módulo sobre capacitación y habilidades del facilitador.

Identificar, adaptar y desarrollar los materiales de capacitación puede ser una tarea que requiera de un compromiso enorme en cuanto a tiempo y recursos. A menudo los capacitadores aportan

[13] El enfoque CPR fue desarrollado por Bob Pike de Creating Training Techniques y se adaptó con base en los materiales desarrollados por Mango e InsideNGO.

materiales para los talleres, pero como se mencionó anteriormente, no todos los materiales están adaptados al contexto local. Este manual de capacitación y los materiales correspondientes han sido creados por miembros del personal, aliados y capacitadores, para usarse como un punto de partida y que se puedan modificar. Por ejemplo, un módulo sobre campañas estaría incompleto en la mayoría de los casos si no incluye una sección sobre cómo emplear los medios sociales. Asegúrese de aprovechar los recursos del NDI para complementar estos materiales de capacitación y verificar que las mejores prácticas actuales y lecciones del trabajo del NDI en todo el mundo se incorporen en el programa de capacitación.

Defina el contenido y el formato de los materiales con base en el contexto del país, el tipo de participantes y el formato del programa de capacitación. Si bien no faltan las opiniones acerca de en qué consisten los materiales de capacitación más eficaces, a continuación le presentamos un breve panorama general de algunas opciones. Entienda siempre la composición del público al momento de seleccionar los formatos de capacitación, porque es más probable que un participante que posteriormente tenga que capacitar a otros en una serie de temas lea un manual extenso, que alguien que sea responsable de la dirección de una campaña política y que podría beneficiarse de ejemplos concisos y específicos de las herramientas prácticas. De igual manera, tome en cuenta la audiencia para definir qué tan detallados deben ser los materiales. Si el nivel de alfabetismo es bajo, por ejemplo, los materiales deberán ser breves y concisos y deberán estar acompañados de ilustraciones.

- *Materiales impresos:* Sirven para resumir enfoques clave y para destacar los puntos principales que se hayan cubierto detalladamente durante el taller de capacitación. Los materiales impresos también pueden contener hojas de trabajo u otros documentos para emplearse en actividades grupales, ejercicios individuales o de tarea.
- *Manuales*: Dan información más detallada acerca de una variedad de temas. Los manuales son recursos útiles para referencia posterior, como puede ser el darles orientación a los candidatos durante una campaña o a quienes estén cursando un programa de capacitación para capacitadores. También pueden contener materiales complementarios para enriquecer los talleres o dar más información de la que podría cubrirse durante el programa en sí. Asimismo, los manuales pueden plasmar el contenido y las lecciones de programas que incluyan varios eventos y se pueden compartir con otras personas.
- *Copias de la presentación:* A muchos participantes les gusta que les den copias de las presentaciones, en lugar de tener que tomar notas ellos mismos. Dado que las presentaciones más eficaces generalmente son breves y concisas, las copias impresas de las presentaciones de PowerPoint, por ejemplo, deben incluir los puntos clave en la sección de "Notas". Es importante traducir los materiales estratégicos al idioma local y dar acceso a los materiales tanto impresos como electrónicos.
- *Folletos:* Los folletos ilustrados con imágenes y gráficas son esenciales en los lugares en donde hay mucho analfabetismo o se acostumbra leer poco. Considere también la posibilidad de llevar materiales de capacitación encuadernados, lo cual puede aumentar el

costo del programa, pero es más probable que los participantes los conserven, a comparación de los materiales impresos sueltos.

- *Recursos electrónicos:* Además de las presentaciones electrónicas, considere el uso de otros materiales visuales o de aprendizaje, como son los videos, las redes en línea y los ejemplos electrónicos, todo lo cual dependerá, desde luego, del acceso a dichas tecnologías en el país y del que dispongan los participantes.
- *Materiales de muestra:* Las muestras de materiales de incidencia o de campaña pueden ser muy útiles para los participantes al momento de comenzar a implementar en su trabajo los principios estudiados durante la capacitación. Como siempre, estos ejemplos deben adaptarse al contexto local.

Con frecuencia, los capacitadores dependen de presentaciones en PowerPoint para transmitir su contenido. Recuerde que lo mejor es ser breve para poder emplear esta herramienta de la manera más eficaz posible. Use la menor cantidad de texto posible e ilustre los puntos mediante imágenes o gráficas. Tome en cuenta la Regla del 6 x 6 para definir la cantidad de texto a emplear: No más de seis palabras por renglón y no más de seis renglones por diapositiva. En la medida de lo posible, no incluya más de una idea en cada diapositiva.

***Cómo asegurarse de que las capacitaciones sean pertinentes en Sudán del Sur***

*El personal del NDI en Sudán del Sur emplea un proceso probado para adaptar materiales y asegurarse de que sean pertinentes y adecuados según la cultura. En Sudán del Sur no se acostumbra leer mucho, así que los materiales se adaptan agregándoles muchas imágenes, usando un tamaño de letra grande y poco texto. El personal pone a prueba los materiales de capacitación y para asegurarse de que sean pertinentes, adecuados según la cultura y acordes al nivel del grupo meta, se los envía al personal de las oficinas locales para que opine sobre ellos, además de trabajar con grupos de enfoque con los borradores de los materiales.*

***Cómo incorporar tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)***

Según sea adecuado, considere la posibilidad de emplear y hablar de tecnologías como los mensajes de texto, Facebook y sitios web como iKNOW Politics en el programa de capacitación, tanto para exponer a los participantes a estas herramientas, como para explorar la manera en que pueden aplicarse a su trabajo. Las nuevas tecnologías están revolucionando la manera en que las personas interactúan entre sí, hacen negocios e incluso dirigen campañas políticas, sin embargo, históricamente las mujeres no han logrado acceder a los beneficios en el mismo grado que sus contrapartes hombres. Para poder volverse igualmente competitivas en cuanto a habilidades técnicas que sus contrapartes hombres, las mujeres pueden recibir capacitación sobre habilidades para reforzar sus conocimientos acerca de las tecnologías relevantes. A través del uso eficaz de estas herramientas, las mujeres pueden incorporarlas en sus esfuerzos por avanzar dentro de los

partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil, así como para llegar a sus comunidades, colegas y electorado.

Gracias a su simplicidad, velocidad y bajo costo, el correo electrónico, los teléfonos celulares y los medios sociales son herramientas invaluables para la investigación, la comunicación y las labores de incidencia. Al presentarles estas tecnologías a las mujeres durante los talleres de capacitación, incluyendo el dejar tiempo para explicar las estrategias que hay detrás de estas herramientas y practicar con ellas, las mujeres adquieren nuevas herramientas para coordinar, compartir recursos, hacer investigación y, a final de cuentas, abogar por sus intereses comunes. Capacitar a las mujeres en técnicas de comunicación e incidencia basadas en la tecnología les permite posicionarse mejor para igualar o exceder las habilidades de sus contrapartes hombres y asegurar su representación en los debates de los líderes del partido u organización.

Los programas de capacitación deben incluir el uso de varios medios de comunicación y tomar en cuenta los tipos de tecnologías que las mujeres ya pueden estar empleando, a fin de llegar a tantas mujeres como sea posible. Un proyecto que adopta el uso de varios medios de comunicación es el proyecto Viva el Voto, que se empleó durante las elecciones en Nicaragua. En esta plataforma, los usuarios pueden enviar informes sobre cualquier problema electoral que comprometa el proceso, a través de mensajes de texto, correo electrónico o formas en línea, con base en las tecnologías a las que tienen acceso más regularmente y que conocen mejor. Al introducir este tipo de modelos, los participantes pueden considerar la manera de comunicarse con grupos meta con base en las herramientas tecnológicas más adecuadas.

La tecnología también puede ser una manera de que los participantes de la capacitación se mantengan en contacto entre sí y con otras personas después de la capacitación. Con frecuencia, las mujeres que participan en la política pueden sentirse aisladas en un entorno del que las mujeres han sido excluidas desde hace mucho tiempo. El sitio web iKNOW Politics, por ejemplo, sirve como un espacio de trabajo en línea para los activistas que trabajan para ayudar a las mujeres a avanzar en la política. Es útil que las mujeres se capaciten en cómo navegar el sitio y utilizar sus funciones. Otro ejemplo proviene de una empresa llamada Souktel, la cual crea redes de mensajería de texto (similares a una lista de correos) en donde los miembros pueden hacer preguntas e intercambiar información con sus colegas mujeres. Esta red permite acceder a toda una red de recursos y apoyo entre colegas en cualquier momento y lugar, sostiene el trabajo de aprendizaje entre cohortes y capacitaciones a través de un mecanismo de intercambio de conocimientos de bajo costo y largo plazo, y permite que las poblaciones marginadas se comuniquen entre sí en tiempo real sin necesidad de viajar o reunirse en persona. El uso de este tipo de herramienta puede ser poderoso, pero para que sea eficaz, debe capacitarse primero a un grupo en el uso de la herramienta, para que puedan enseñar a otros a accederla y usarla.

Al definir qué tipos de herramientas de TIC habrán de emplearse en los programas de capacitación, hay varios factores que deben tomarse en cuenta. Como parte de este proceso de toma de decisiones, considere el ancho de banda y la preponderancia de tecnologías específicas

dentro de un país o región, el acceso de las mujeres a la tecnología y su nivel de conocimiento acerca de la misma, el uso del correo electrónico y todos los riesgos de seguridad que deban abordarse o tomarse en cuenta. Es importante evaluar si hacer que las mujeres utilicen una tecnología específica las pondría en algún tipo de peligro. En los entornos en donde la penetración de las TIC es limitada y los derechos de la mujer están restringidos, distribuir tecnologías que estén menos disponibles y sean muy codiciadas podría atraer atención negativa hacia las participantes del proyecto.

## CÓMO GESTIONAR LA LOGÍSTICA

### *La logística organizacional y sus retos*

Si bien pudiera parecer que la logística toma un papel secundario en relación con el programa en sí, un evento bien organizado y administrado puede influir grandemente en la percepción que los asistentes tengan de él. Después de impartir miles de capacitaciones en todo el mundo durante los últimos 30 años, el personal del NDI es muy hábil para manejar la logística; sin embargo, siempre es bueno recordar que hay que dedicar tiempo y atención a los aspectos logísticos de un programa. Entre los factores a considerar se cuentan la administración eficaz del tiempo, la flexibilidad de los organizadores y capacitadores, un entorno de capacitación cómodo y seguro, el debido funcionamiento del equipo, la previsión de las necesidades y los problemas potenciales y la cuidadosa planeación con mucho tiempo de anticipación. A pesar de los mejores esfuerzos, a menudo las capacitaciones se planean de último minuto. Ningún taller está exento de retos y siempre habrá elementos sobre los cuales el personal tiene menos control. Asegúrese de pensar bien en todos los aspectos de la capacitación, de principio a fin, tratar de adelantarse a los problemas potenciales y estar preparado para actuar rápidamente si surge algo inesperado.

### *Consideraciones acerca del idioma*

> *"El idioma no es lo más importante. Si el contenido es pertinente y el capacitador engancha a la audiencia, los participantes están dispuestos a tolerar la interpretación."*
>
> *—Miembro del personal del NDI*

El idioma y la traducción pueden definir el éxito o el fracaso de un taller. Dados los retos relacionados con la traducción, a veces es bueno trabajar con capacitadores que hablen el idioma local y asegurarse de que todos los participantes tengan una lengua en común. Si recurre al servicio de traducción, tome en cuenta el impacto de los distintos acentos, la necesidad de dar más tiempo para traducir los materiales con anticipación y para trabajar con el intérprete para repasar los términos clave que pudiera ser difícil traducir. Si se recurre a la interpretación consecutiva y no simultánea, hay que tomar en cuenta que se llevará el doble de tiempo cubrir el contenido del taller, por lo que hay que planear esto adecuadamente a fin de recortar y simplificar las presentaciones. Sin embargo, si hay recursos suficientes y se puede recurrir a intérpretes profesionales y equipo de interpretación, el idioma no debería ser un impedimento y puede valer la pena si esto significa

que el capacitador más adecuado podrá participar. El uso de la interpretación es algo que amerita la debida consideración al momento de seleccionar a los capacitadores, ya que puede representar una barrera tanto real como aparente para el aprendizaje y la compenetración de los participantes.

***Coordinación de horarios y administración del tiempo***

Tome en cuenta los recesos y las horas de comida al momento de planear la agenda del taller. Podrían necesitarse recesos entre sesiones o a la mitad de una sesión, dependiendo del programa en general. También tome en cuenta que los participantes necesitan tiempo de descanso para poder tener charlas informales y hacer labor de desarrollo de contactos. Los recesos para tomar café o té pueden ser de 15 o 30 minutos y las comidas normalmente son de una o dos horas, también dependiendo del programa en general y de las normas culturales (incluyendo el tiempo para hacer oración). También puede ser útil incluir tiempo para descansar y llevar a cabo actividades grupales opcionales, como puede ser salir a dar paseos si el taller se lleva a cabo en otra localidad.

No olvide prepararse para responder preguntas acerca de costos y horarios e incluya esta información en los materiales de los participantes o como parte del proceso de invitación. Ofrecer una actividad o cena de grupo la primera noche puede ayudar a crear un ambiente de equipo relajado, aunque es probable que los participantes tengan que cubrir este costo. En este caso, hay que especificar claramente este gasto. Es importante fijar expectativas para cualquier trabajo que deba terminarse por las tardes, pero no olvide dejar tiempo de descanso para que los participantes reposen y socialicen, de lo contrario podrían comenzar a perder interés en el programa o a faltar a las sesiones. También es probable que algunos participantes tengan que combinar sus responsabilidades laborales y personales con el horario de la capacitación y, por ende, deban atender estos asuntos durante los recesos.

Al respetar los horarios se garantiza que se le dé suficiente tiempo a los temas a tratar y para las discusiones y los ejercicios de los participantes. Considere la posibilidad de designar a un miembro del personal para que monitoree el horario de la capacitación, se coordine con los capacitadores durante el día y defina si es necesario ajustar los horarios según corresponda. Por ejemplo, los participantes podrían expresar su interés en un tema en particular o centrarse en un concepto o habilidad específica y les serviría hacer ejercicios extra antes de pasar al siguiente tema. La decisión de desviarse del plan original y ajustar el horario debe tomarse en conjunto, a veces incluyendo a los participantes, y debe definirse con base en los objetivos generales del programa de capacitación.

***Reglas de la capacitación***

Trabaje con los capacitadores para fijar las reglas de la capacitación como son el compromiso de no divulgar datos personales de los demás participantes fuera del taller, respetarse entre sí al

momento de hablar y apagar los teléfonos o las computadoras durante el taller, entre otras. Dependiendo de la situación, podría ser necesario que el personal informe a los capacitadores acerca de los desafíos de los participantes, de modo que estén preparados para hacer frente a los problemas que pudieran surgir. Por ejemplo, es posible que haya más tensión entre los participantes de un taller multipartidista que en un taller sobre incidencia de la sociedad civil, o que se deban reconocer susceptibilidades específicas en un entorno posterior a un conflicto. En un contexto de aprendizaje para adultos, puede ser útil pedirles opinión a los participantes acerca de lo que ellos consideran que es un entorno participativo y finalizar junto con ellos las reglas de la capacitación al inicio del programa.

***El entorno de la capacitación***

Al seleccionar una sede adecuada, defina si es o no políticamente neutral, si está ubicada en un lugar seguro y si es físicamente accesible para los participantes. Según corresponda, tome en cuenta los factores religiosos también. El entorno de la capacitación en sí debe ser cómodo y propicio para el aprendizaje. Tome en cuenta las características de la sede, incluyendo la iluminación, la temperatura, la capacidad para usar equipo audiovisual, técnico y de interpretación, las instalaciones para servir alimentos y si las sillas son cómodas o no, si se necesitan mesas y si el acomodo del salón y las sillas permiten la participación activa y las sesiones simultáneas.

Otro aspecto a considerar es si la capacitación se va a llevar a cabo en el país o si hay que trasladar a las mujeres a otro lugar. Por lo general, el enfoque del NDI es llevar a cabo las sesiones de capacitación en el país, a menos que haya motivos importantes para celebrarlas en el extranjero, ya que normalmente resulta más barato y permite que el programa llegue a más mujeres. Tome esta decisión lo antes posible, ya que afectará el presupuesto. Al momento de definir si el taller de capacitación habrá de llevarse a cabo en el país o en el extranjero, algunas cuestiones a considerar son las siguientes:

- ¿Se puede viajar seguramente dentro del país?
- ¿Habría algún riesgo a la seguridad por reunir a un grupo diverso de mujeres en un mismo lugar?
- Si no hay expertos en el país, ¿se podría traer a alguien del extranjero?
- ¿Hay alguna sede adecuada para el grupo?
- ¿Existen ejemplos pertinentes en otro país que pudieran ser útiles como parte del aprendizaje?
- En el caso de programas regionales, ¿hay alguna ubicación “neutral” para los participantes?

***Suministros y equipo***

Planee adecuadamente las necesidades de suministros y equipo para que los capacitadores y participantes tengan lo que necesitan para impartir y participar en el taller. Tenga siempre a la

mano cosas básicas como tarjetas para escribir los nombres de las participantes, plumas, marcadores, hojas de rotafolio y cinta adhesiva. Revise el equipo audiovisual y de interpretación (p. ej., micrófonos y proyectores) desde antes, para asegurarse de que funcionen debidamente. La mayoría de las oficinas del NDI tienen una lista de verificación estándar que detalla los suministros y el equipo necesarios para los talleres de capacitación. Consulte un ejemplo de este tipo de lista en los recursos del módulo de capacitación. No olvide preguntarles a los capacitadores si requieren de alguna herramienta específica para sus presentaciones.

***Guardería, chaperones y apoyo de transporte***

Es importante considerar la posibilidad de ofrecer el servicio de guardería durante los talleres, facilitar el traslado de los participantes desde y hacia la sede de la reunión y cubrir los costos de transporte, especialmente si la asistencia de los participantes depende de uno o más de estos factores. Por ejemplo, en Burkina Faso, el NDI pagó para que hubiera alguien que cuidara a los niños de las mujeres que acudieron a una capacitación de cinco días de duración para mujeres jóvenes afiliadas a un partido. El programa también cubrió los costos de hospedaje y alimentos de las personas que dieron el servicio de guardería y de los niños. Durante los recesos, las mujeres podían ir a amamantar y comer con sus hijos, y se integró a las niñeras y los niños en todas las actividades de comida y socialización. De manera similar, en Afganistán, se proporcionaron alimentos y habitaciones adicionales para los *mahrams*, o chaperones, que asistieron a una conferencia de varios días como acompañantes de las participantes. No obstante, el satisfacer estas necesidades de los participantes conlleva ramificaciones presupuestales y debe tomarse en cuenta en la etapa de diseño del programa. Escoger las ubicaciones y los horarios que alteren lo menos posible la vida cotidiana de los participantes puede ayudar a mitigar las barreras potenciales asociadas con estas necesidades. Por ejemplo, ofrecer sesiones de capacitación en varias ciudades para que los participantes no tengan que viajar tan lejos de su casa podría facilitar su participación regular en los programas. Cabe destacar que los requisitos de los patrocinadores respecto de los costos permitidos deben tomarse en cuenta para cada tipo de apoyo ofrecido, para asegurarse de que cumplan con las reglas y disposiciones. Si los fondos no lo permiten, es posible que las organizaciones aliadas ayuden a apoyar a los participantes o que estas necesidades puedan satisfacerse con un poco de creatividad.

***El papel del personal y de los capacitadores***

La cantidad de personal requerido dependerá de muchos factores, incluyendo el diseño y la escala del programa de capacitación, si se va a llevar a cabo en la oficina del NDI o en algún otro lugar y si los capacitadores provienen o no de la misma ciudad o región o si son extranjeros. Defina y explíqueles al personal, los capacitadores y los expertos cuáles son sus roles y responsabilidades específicas(os). Seleccione a los miembros del personal que habrán de encargarse de organizar la logística, trabajar con los proveedores, identificar y preparar a los capacitadores, preparar la agenda, etc. Se recomienda que el personal de finanzas y administración se involucre en el manejo de la logística para que todos los procesos se lleven a

cabo según los procedimientos de la oficina y cumplan con los requisitos de los donativos. Defina también la manera en que el personal directivo de las oficinas locales o de Washington, D.C. habrá de involucrarse en las sesiones de capacitación en coordinación con los facilitadores clave del programa. Antes de la capacitación, comuníquese con los capacitadores mediante los términos de referencia, llamadas en conferencia y reuniones de preparación celebradas en el país. A medida que se acerque la capacitación y durante la misma, hable diariamente con el personal asignado al evento, los capacitadores y los expertos para discutir el avance de la capacitación, abordar cualquier problema que haya surgido y planear las actividades del día siguiente.

### *Cobertura mediática*

La cobertura de los medios de comunicación puede ser una herramienta eficaz para promover la importancia de la participación de las mujeres en la política y darles mayor visibilidad a los aliados del NDI. Sin embargo, en algunos contextos puede ser delicado o inadecuado atraer la atención de los medios de comunicación a la capacitación, como cuando se imparten talleres de capacitación en incidencia en entornos en donde la sociedad civil está restringida. Durante las etapas de planeación del programa, consulte por anticipado al director nacional sobre cómo manejar las preguntas de los medios de comunicación. Incluso si no se desea tener cobertura de los medios de comunicación, es esencial desarrollar una estrategia para manejar debidamente a la prensa que pudiera entrar a los talleres o entrevistar sorpresivamente a los participantes en los pasillos.

Si se decide que la cobertura mediática es benéfica, invite a los periodistas y a otros medios de comunicación a asistir a sesiones específicas. Dependiendo del alcance del programa de capacitación, podría ser adecuado contratar a una empresa de relaciones públicas para que sirva como enlace con los medios de comunicación y ayude a decidir si la prensa puede tener acceso a las actividades y en qué momento. La asistencia normalmente se limita a las ceremonias de inauguración y clausura y quizá a las sesiones plenarias. Evite darle a la prensa acceso a las sesiones del taller en donde la presencia de los medios de comunicación impediría que los participantes trabajen en un entorno franco y abierto. Consulte a los participantes y a las organizaciones aliadas y decidan de antemano si desean que los entreviste la prensa, para que puedan estar preparados para hablar de las actividades y cómo se relacionan con los desafíos y las oportunidades actuales a las que se enfrenta el país meta. Si se entrevista a los miembros del personal del NDI, estos deben cumplir con la política de medios de comunicación del Instituto que se detalla en el manual del empleado. Al agendar las entrevistas, asegúrese de que el servicio de interpretación esté disponible en caso de ser necesario.

## ACTIVIDADES Y ACERCAMIENTO DESPUÉS DEL TALLER

Una vez concluido el programa de capacitación, el personal del NDI deberá tratar de conectar a los participantes con partidos políticos y otros organismos y organizaciones pertinentes para asegurarse de que puedan poner en práctica sus habilidades recién adquiridas.

Si bien puede ser difícil dadas las limitaciones de los recursos, al terminar el programa de capacitación es esencial que los implementadores lleven un seguimiento con las organizaciones o los partidos políticos de donde se seleccionaron los participantes. Parte de esta interacción depende del tipo de programación en un país dado. En los países en donde se lleva a cabo trabajo continuo con partidos políticos y no exclusivamente con las mujeres que los conforman, es más probable que se dé este seguimiento. En otros países en donde el NDI no tiene una relación programática directa con los partidos o con otras partes interesadas relevantes, esta interacción puede ser más complicada. Los donativos pequeños y otros proyectos continuos con grupos y redes de la sociedad civil también pueden ser una manera de mantenerse en contacto con las organizaciones y los participantes en el largo plazo.

> *"La capacitación es excelente para las mujeres pero hay que trabajar con el partido político. Hay que tratar de abrir la puerta para las mujeres. Las mujeres pueden regresar de los talleres de capacitación sin ninguna oportunidad de crecer dentro del partido. Las mujeres tienen las habilidades y el conocimiento, pero no son bienvenidas. Ahora resulta que tienen demasiadas habilidades, están demasiado involucradas. El NDI ejerce cierta influencia y puede ayudar a abrir las puertas, al igual que otras organizaciones internacionales."*
>
> *—Capacitadora local*

Algunas participantes en las capacitaciones del NDI han hablado de la dificultad de obtener reconocimiento por su participación en los programas de capacitación y, en algunos casos, dicen que de hecho ha complicado su avance, ya que se les considera una amenaza al *statu quo.* El personal debe incluir un seguimiento con los participantes y acercarse a los diversos actores y personas encargadas de tomar decisiones para promover la aplicación de las nuevas habilidades y los conocimientos adquiridos por los participantes. El NDI puede darles recomendaciones a estos actores, pero a final de cuentas depende de ellos incorporar o no los cambios internos que les ofrezcan a las mujeres acceso y oportunidades.

Por lo general, las organizaciones no tienen mecanismos formales para que las mujeres compartan lo aprendido durante los programas de capacitación. La retroalimentación sobre los programas de capacitación del NDI sugiere que los líderes de los partidos tienden a ver a las participantes como responsables de tomar la iniciativa de compartir lo que aprendieron, sin embargo, esto puede ser complicado para las mujeres si no existen los espacios para hacerlo. Las mujeres deben apoyarse entre sí para compartir y aplicar las nuevas habilidades y, siempre que sea posible, los implementadores deben exhortar a los líderes a dar oportunidades para que las participantes compartan y hagan uso de sus habilidades dentro de sus partidos o estructuras organizacionales.

# V. EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS: CÓMO MEDIR EL ÉXITO

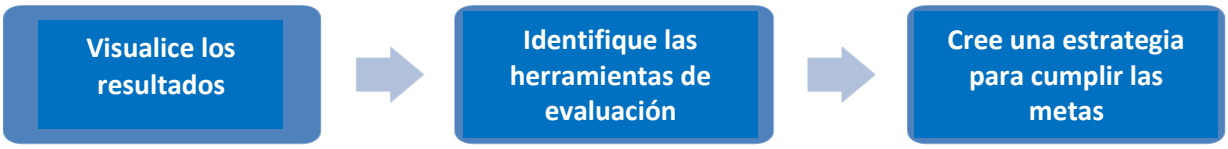
El monitoreo y la evaluación (MyE) de programas es una herramienta de aprendizaje que puede ayudar a diseñar futuras intervenciones con base en lo que funciona y lo que no. El monitoreo y la evaluación de los talleres de capacitación deben incorporarse en todas las etapas del programa para asegurarse de que se asignen adecuadamente los recursos de tiempo, personal y finanzas. En la etapa de diseño del programa, el análisis del contexto y los puntos de vista de los actores clave deben darle forma a los objetivos y las metas del programa, mismos que guiarán al personal para que sepan qué es lo que se trata de lograr y cómo medir el impacto. También guiarán el desarrollo de la agenda para asegurarse de que el contenido sea pertinente a las necesidades e intereses de los participantes y de las organizaciones e instituciones con las que colaboran. Durante la implementación del programa, el monitoreo y la evaluación pueden ayudar a evaluar si el programa va por buen camino y a hacerle cambios sobre la marcha según se requiera.

Este proceso no solo es útil para asegurarse de que los programas de capacitación se diseñen tomando en cuenta las necesidades de los participantes, sino que a final de cuentas ayuda a captar los éxitos para determinar si el programa fue eficaz y produjo los resultados deseados. La capacidad de medir y captar el éxito es crucial para los programas sobre la participación política de las mujeres y todo el trabajo del NDI, ya que ayuda a justificar la programación continua.

Para definir eficazmente el impacto de los programas, los miembros del personal deben recopilar y analizar la retroalimentación y los resultados de los talleres de capacitación de manera sistemática; de lo contrario, esto podría generar brechas y deficiencias en los programas de capacitación. Al definir la manera de monitorear y evaluar el programa, el personal debe tomar en cuenta qué tipo de medidas se usarán para evaluar el desempeño y con qué frecuencia habrá de medirse el avance. El personal debe desarrollar una estrategia de evaluación que incorpore herramientas adecuadas y un sistema de seguimiento para evaluar eficazmente el impacto en el corto y el largo plazos.

## ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

La evaluación del programa es en realidad el punto de partida para el desarrollo del programa de capacitación. Comience con la finalidad en mente y piense acerca de qué se logrará con este programa y con cada actividad de capacitación específica. Visualice los resultados esperados y cómo habrán de medirse. Diseñe las herramientas necesarias para medir los resultados. Luego cree una estrategia desde el principio que ayude al equipo a cumplir sus metas.




**Primer paso**: *Detalle los resultados esperados del programa e identifique los indicadores clave.*

**Segundo paso:** *Defina qué métodos se usarán para capturar esta información y cuándo usarlos.* Se pueden recabar datos útiles a través de formularios de evaluación que los participantes contesten por escrito, entrevistas y contacto de seguimiento con los participantes que lleve a cabo el personal o a través de discusiones en mesas redondas.

**Tercer paso**: *Fijar una línea de tiempo para el proceso de evaluación y asignar recursos para su implementación.* Las fechas para la recolección de datos después de la capacitación pueden depender de las elecciones o de algún otro suceso, o puede programarse periódicamente durante el resto del proyecto para captar el éxito y los cambios conductuales al paso del tiempo.

**Cuarto paso**: *Prepare los materiales y las herramientas con base en la estrategia de evaluación.*

**Quinto paso**: *Identifique resultados medibles y alcanzables y adapte el MyE del programa para captar dichos resultados.*

## RECABE LA RETROALIMENTACIÓN INMEDIATAMENTE

Hay varias herramientas que pueden emplearse para pedirles retroalimentación inmediata a los participantes durante el taller. La retroalimentación verbal de los participantes puede recibirse de manera informal durante los recesos, al final de cada día y durante la sesión de clausura. Incluir entrevistas y recapitulaciones después de los talleres también podría ser importante en situaciones en donde los participantes no saben escribir o no se sienten a gusto plasmando sus opiniones por escrito. Los participantes también pueden dar retroalimentación escrita a través de evaluaciones diarias y/o evaluaciones finales, exámenes de antes y después, o pruebas cortas durante el taller. Las preguntas deben plantearse para evaluar el grado hasta el cual los participantes adquirieron nuevos conocimientos, habilidades y conductas o valores, así como su retroalimentación acerca del taller en sí.

Los formularios de evaluación se emplean para captar la retroalimentación de los participantes y capacitadores en distintas etapas del proceso. Los formularios de evaluación diaria o del taller en general se emplean para captar la retroalimentación inmediata durante los talleres o justo después de estos. Este tipo de cuestionarios deben ser breves y contener mayormente preguntas cerradas, pero también tienen una sección opcional para quien desee agregar algún comentario. Los formularios deben traducirse a los idiomas de los participantes según sea necesario. Si se llevan a cabo programas que constan de varios eventos, es importante preparar un formulario de evaluación general de la capacitación que sea más completo que el formulario de evaluación diaria o del taller y que contenga preguntas acerca del contenido general del programa, su estructura y organización. Aunque requieren de más tiempo, las preguntas abiertas y directas normalmente generan más retroalimentación y citas. Por último, es útil preparar un formulario de evaluación para los capacitadores y expertos. Este puede adaptarse a partir del formulario de evaluación del taller y puede facilitar la redacción de informes. Los materiales de capacitación que acompañan este manual contienen una muestra de un formulario de evaluación (véase la carpeta de introducción que dice "Comience aquí" para consultar una muestra de las los formularios de evaluación para antes y después). Los cuestionarios pueden aplicárseles a los participantes y a los capacitadores, a los miembros del personal y otras personas involucradas en el taller, aunque es probable que haya necesidad de adaptarlos a las distintas audiencias.

***Cómo incorporar las evaluaciones en la agenda***

*No olvide dejar tiempo para las evaluaciones en la agenda de la capacitación. De esta manera, habrá tiempo suficiente para recabar respuestas bien pensadas y es una manera de hacerles ver a los participantes que su retroalimentación es valiosa.*

No olvide que los talleres son el primer paso de un largo proceso de aprendizaje, cambios conductuales e impactos sobre el entorno meta en donde opera el programa. Al evaluar los talleres, defina claramente qué dimensiones de este proceso mayor son las que habrán de medirse. Los cuestionarios de evaluación del taller pueden medir la reacción de los participantes ante los procesos educativos del taller, el/los capacitador(es) y lo que los participantes consideran que han aprendido. En cualquier situación de aprendizaje, puede haber discrepancias entre lo que los participantes efectivamente aprenden y lo que creen haber aprendido. Por ejemplo, es posible que un participante recuerde palabras y términos clave pero que solo tenga un entendimiento superficial de lo que significan o de cómo aplicar dicha información. Las evaluaciones de talleres más robustas pueden estructurarse como un examen para medir la verdadera adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y/o actitudes; sin embargo, esto podría no siempre ser práctico en foros informales para adultos, especialmente en los casos en que el grupo meta está conformado por funcionarios elegidos. Si bien son útiles para captar la retroalimentación inmediatamente, los cuestionarios de evaluación de los talleres no pueden medir los cambios conductuales fuera del taller (es decir, la aplicación de habilidades) ni el impacto de las habilidades en un contexto más amplio (es decir, el cambio en el contexto que ocurre a consecuencia de que los participantes apliquen sus nuevos conocimientos, habilidades y/o actitudes).

A continuación se presentan los pasos clave para diseñar un cuestionario para un taller que mida tanto la reacción de los participantes hacia el proceso de capacitación como las lecciones aprendidas.

**1er paso**: Identifique el objetivo del taller y los resultados de aprendizaje.

**2do paso**: Cree categorías de respuestas cuantitativas y cualitativas que puedan usarse en todo el cuestionario para poner a prueba cada uno de los resultados de aprendizaje.

**3er paso**: Analice las respuestas del cuestionario contra los objetivos deseados y los resultados de aprendizaje.

Una vez que se hayan aplicado los cuestionarios, es necesario analizar la retroalimentación recibida. Recuerde que estas son las percepciones de los participantes acerca de lo que aprendieron y podrían no reflejar acertadamente lo que en realidad aprendieron. Solo un examen de conocimientos o la observación directa de la aplicación de las habilidades pueden medir el aprendizaje real. Si se aplica un cuestionario diario, reúna al personal y los capacitadores inmediatamente después del cierre del primer día de la capacitación para revisar los cuestionarios y recapitular con el equipo. Con base en esta retroalimentación inmediata, los implementadores podrán ajustar el enfoque de la capacitación según se requiera y posteriormente preparar las actividades y entrevistas de seguimiento.

## ENFOQUES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Además de captar inmediatamente la retroalimentación de los participantes, incorpore enfoques de mediano y largo plazo para medir el impacto. Durante el taller, también puede ser útil identificar a las participantes a quienes pudiera ser especialmente importante seguirles la pista y entrevistar a estas mujeres durante el evento para establecer un punto de referencia para el seguimiento. Haga un seguimiento con estas personas para determinar cómo han empleado la capacitación y lo que han logrado desde que participaron en el/los taller(es). Además de este método de autorreporte y evaluación, el seguimiento se puede hacer a través de la observación directa de las personas capacitadas y con las organizaciones o demás partes interesadas que se involucran con quienes cursan la capacitación, para darse una idea de la manera en que las mujeres han empleado sus nuevas habilidades, si es que lo han hecho. La investigación de grupos de enfoque y/o encuestas con exparticipantes y sus organizaciones también pueden ser herramientas útiles. Las evaluaciones de seguimiento pueden hacerse trimestralmente,

> *"No puedo hablar por el país entero, pero lo que he visto en mi distrito es que las mujeres de nuestro partido que han participado en las capacitaciones son más capaces de expresar claramente sus puntos de vista. Tienen más confianza en sí mismas. En ocasiones hacen referencia a los programas de capacitación. Dicen que conocen un tema o problema específico gracias a la capacitación que recibieron del NDI."*
>
> *—Hombre Miembro del Parlamento*

semestralmente o anualmente, dependiendo de la escala del programa y otros factores. Las evaluaciones continuas pueden contribuir a una medida más acertada del impacto general sobre las participantes y el contexto en el que trabajan, así como los cambios al entorno a mayor escala que se derivan del trabajo de las participantes con el paso del tiempo. El tipo de seguimiento y recursos requeridos para apoyarlo debe tomarse en cuenta para las etapas de diseño del programa y de planeación del presupuesto.

Es importante mantener y fortalecer la red de mujeres capacitadas para facilitar el seguimiento continuo. Esto puede hacerse al vincular a los egresados del programa con nuevos participantes en la capacitación, mantener contacto con los participantes a través de proyectos de seguimiento, empleando los sitios de redes sociales para seguirles la pista a los participantes y facilitar el desarrollo de contactos o hacer llamadas por Skype para obtener actualizaciones y conectarse con los participantes. También podría ser útil invitar a exalumnos del programa a continuar con otros programas de capacitación o reunir a ex participantes para que compartan sus experiencias. Esto no solo beneficia a los participantes, sino que preserva una relación con ellos y puede facilitar la evaluación del impacto de la capacitación al paso del tiempo. Las evaluaciones de más largo plazo pueden incluir a líderes hombres y otros actores para medir el impacto de los participantes capacitados después de los talleres.

***Evaluación y seguimiento con participantes de la capacitación sobre la participación política de la mujer en Uganda***

*Durante una serie de ejercicios con grupos de enfoque en Uganda, el NDI recibió retroalimentación de exparticipantes acerca de la evaluación y el seguimiento después de los programas de capacitación. Los exparticipantes del programa de partidos políticos de la juventud del NDI destacaron la utilidad de estar conectados con las redes de activistas de partidos de la juventud después del programa de capacitación, lo cual les permitió mantenerse en contacto y fomentar las relaciones entre partidos. Las discusiones de los grupos de enfoque también señalaron la necesidad de seguirles mejor la pista a los participantes y hacer un seguimiento para ver qué han hecho desde la capacitación, especialmente en los casos en que hubo mujeres que participaron en los talleres de capacitación para candidatos. Otras sugerencias para mejorar las labores de monitoreo y evaluación incluyeron la construcción de capacidades de los aliados locales para llevar a cabo iniciativas de monitoreo y evaluación más eficaces y capacitar a los participantes para que se conviertan en capacitadores y mentores y seguir ampliando sus habilidades y redes.*

## ORAS HERRAMIENTAS

También pueden incorporarse otras herramientas como evaluaciones de referencia, encuestas de base y evaluaciones parciales para medir el cambio como parte de un programa integral de MyE para los programas de capacitación. Consulte con especialistas de monitoreo y evaluación para que le ayuden con el desarrollo de la estrategia de evaluación en general y el diseño y uso de las herramientas de evaluación.

Las evaluaciones de referencia pueden ser útiles para definir los niveles de capacidad existentes y el tipo de ayuda que se necesita en ese momento al evaluar lo que se ha hecho en el pasado y lo que ha funcionado o fracasado. Una evaluación de referencia es un análisis que describe la situación antes de una intervención de desarrollo, contra el cual se puede medir el avance o se pueden hacer comparaciones. Esto puede incluir documentación acerca del problema de desarrollo, la fijación de valores de referencia para los indicadores de resultados e impacto y la definición de un marco de evaluación para demostrar cambios en el problema abordado. Esto puede ser muy útil para definir el diseño del programa de capacitación y sus resultados esperados para asegurarse de que el programa responda a las necesidades actuales.

Las encuestas de referencia sobre democracia, una herramienta de evaluación que combina encuestas de una muestra aleatoria con entrevistas cara a cara, pueden aplicarse en intervalos para cumplir con tres propósitos:

1) Aportar evidencia obtenida de manera sistemática acerca de las condiciones democráticas que pueden compensar una escasez crónica de información confiable acerca de este tema.

2) Darles un diagnóstico inicial a los programas de apoyo a la democracia. Las encuestas arrojan información precisa acerca de la ubicación y fuente de focos positivos de democracia y carencias dentro de la población meta. Esta información puede usarse para crear estrategias de desarrollo amplias y programas específicos.

3) Servir como plataforma de evaluación. Si se emplean cuidadosamente, las encuestas de referencia de seguimiento pueden aportar información confiable que arroje luz sobre el impacto de los programas y pueden descifrar si los programas han contribuido o no al progreso democrático de manera individual o colectivamente.

En los programas de capacitación, las encuestas de referencia pueden ayudar a asegurarse de que el diseño de los programas aborde no solamente los síntomas sino también los factores subyacentes que contribuyen a estas cuestiones.

El NDI ha desarrollado la metodología de encuestas de referencia sobre democracia que se detalla en *Siguiendo la democracia: Encuestas de estándar comparativo para diagnósticos, diseño del programa y evaluación.*[14]

También pueden realizarse evaluaciones parciales, que son un tipo de evaluaciones formativas que se aplican a la mitad de un proyecto o programa. Las evaluaciones parciales identifican qué elementos del programa están funcionando bien y los que no. Se centran en el aprendizaje y el mejoramiento de la calidad del programa en torno a cuestiones de eficiencia y eficacia, así como

[14] Neil Nevitte y Melissa Estok, *Tracking Democracy; Benchmark surveys for diagnostics, program design and evaluation* (Washington: Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales).

en cuestiones de la continuidad de la relevancia del programa respecto del problema original. Las evaluaciones parciales también pueden explorar cuestiones de sustentabilidad e impacto potencial, pero solo de manera prospectiva. Esto puede ser útil en un programa de capacitación para determinar la necesidad de hacer correcciones a mitad del curso con base en los hallazgos y para darse una idea de la eficacia general del programa de capacitación, aunque solo se aplique a los resultados inmediatos.

Los grupos de enfoque pueden ser un método útil para recabar información cualitativa. Los grupos de enfoque son generalmente reducidos, de entre 7 y 12 participantes, y llevan a cabo discusiones acerca de las experiencias, sensaciones y preferencias de los participantes respecto de un tema.[15] Los grupos de enfoque pueden emplearse en cualquier etapa del programa. Si se organizan al principio, pueden ser útiles cuando no se sabe mucho acerca del tema de interés o para medir las percepciones e intereses de los candidatos a participar en la capacitación, pero también pueden usarse para hacer un seguimiento con los participantes después de los talleres y profundizar los resultados de otras investigaciones cuantitativas, como son encuestas o cuestionarios, o para medir cambios en las percepciones o conductas al paso del tiempo.

El análisis participativo es otra forma de investigación que empodera a los participantes para identificar cuestiones clave al tiempo que se adentra en el análisis de dichas cuestiones. El análisis del campo de fuerzas es una forma de ayudar a los participantes a identificar las fuerzas que están ayudando a su organización a alcanzar un objetivo dado o que le están impidiendo alcanzarlo. Al identificar las fuerzas que contribuyen o impiden los logros y las estrategias que pueden usarse para aprovecharlas o mitigarlas, un grupo puede desarrollar un enfoque que tenga mayores probabilidades de alcanzar el objetivo fijado para un proyecto. El análisis participativo puede emplearse en la etapa de diseño de un programa de capacitación para ayudarle al personal a considerar las lecciones aprendidas de un programa similar pasado; durante la implementación del proyecto para determinar si hay modificaciones que podrían aumentar el impacto de las capacitaciones o solucionar problemas que hayan surgido; o una vez concluido el programa de capacitación, para identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

> *"Los participantes de programas juveniles han crecido poco a poco hasta llegar a puestos de liderazgo y los modelos que han introducido poco a poco se han ido aceptando como la norma dentro de los partidos."*
>
> *—Mujer Miembro del Parlamento*

## CÓMO INCORPORAR LOS HALLAZGOS EN LOS PROGRAMAS ACTUALES Y FUTUROS

A medida que se recibe la retroalimentación, los implementadores deben analizar y capturar los hallazgos para incorporarlos en los programas que estén en curso y los futuros. Las citas e

[15] Centro de Información y Evaluación para el Desarrollo de USAID (1996) *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Conducting Focus Group Interviews.* (Sin título oficial en español)

historias de mujeres acerca de cómo aprovecharon su participación en los programas de capacitación para crecer dentro de sus organizaciones pueden ayudar a confirmar la eficacia de un programa de capacitación, capturar los resultados esperados e imprevistos e impulsar la justificación del financiamiento continuo del programa en cuestión. Con base en el análisis de los hallazgos, pueden identificarse áreas en donde el éxito no sea obvio o hacia las que apunte la retroalimentación en cuanto a deficiencias. Esto puede ayudar a identificar aspectos infructuosos del programa que podrían requerir de ajustes y a asegurarse de que el contenido sea acorde con las necesidades de los participantes, que los capacitadores estén transmitiendo el contenido de una manera eficaz y que el liderazgo organizacional esté apoyando la participación de las mujeres después del programa de capacitación.

Con el tiempo, quienes han participado en los programas del NDI han tenido éxito al influir en los procesos, demostrar su liderazgo y gradualmente introducir nuevos conceptos que aprendieron durante los talleres —como son las campañas de puerta en puerta— en sus organizaciones y su trabajo. Las mujeres le han dado crédito a los programas del NDI por ayudarlas a ganar puestos de elección popular y a desempeñarse más eficazmente en dichos puestos. Las mujeres también han comentado que la camaradería que se crea durante los programas intensivos del NDI, como son aquellos que consisten en una serie de talleres, las ha ayudado a trabajar juntas al ser elegidas en el parlamento o en su trabajo como activistas o miembros del partido.

> *"Gracias a que tuvimos esta capacitación, fue fácil lanzarnos y comenzar a nadar inmediatamente después de que se nos eligió para el parlamento."*
>
> *—Mujer participante en una capacitación*

Estos éxitos deben captarse y seguirse con el transcurso del tiempo, aunque muchas veces esta es una tarea significativa. Los programas financiados por donativos operan con calendarios y recursos limitados, lo cual dificulta el monitoreo a largo plazo y la captación del impacto. No obstante, cultivar una red de exparticipantes o una base de datos de las personas capacitadas puede ayudar a seguirles la pista a los participantes y hacer un seguimiento con ellos para conocer sus éxitos y las lecciones aprendidas en su trabajo. Estos éxitos y lecciones también pueden escalarse o trasladarse a otros contextos. A medida que los programas capten los resultados y el impacto, el personal estará mejor equipado para afinar las intervenciones futuras, transmitir la importancia y necesidad de hacer trabajo continuo y poner de relieve las valiosas contribuciones de las mujeres a la sociedad. Además, las evaluaciones de género continuas que estudian los cambios estructurales en una organización, partido o institución al paso del tiempo pueden enriquecer los programas y contribuir a captar los cambios en el largo plazo.

# VI. APÉNDICES

## APÉNDICE A: LINEAMIENTOS PARA LOS GRUPOS DE ENFOQUE: CÓMO EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA ACTIVISTAS POLÍTICAS

### LINEAMIENTOS PARA GRUPOS DE ENFOQUE PARA PARTICIPANTES EN CAPACITACIONES[16]

### PRESENTACIÓN DE LAS PARTICIPANTES

Hemos solicitado su presencia el día de hoy para que nos compartan sus ideas acerca de la mejor manera de impartirles conocimientos y habilidades a mujeres como ustedes. Utilizaremos esta información para [incluya una breve descripción de la meta de su investigación]. Gracias por su participación activa en esta sesión. Si bien vamos a tomar notas y grabar esta sesión, los comentarios se van a publicar sin el nombre de la persona que los haya externado. Por favor sean honestas y francas en sus comentarios, ya que esta es la única manera en que podremos alcanzar nuestra meta.

### EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN

- Piense en el mejor programa o taller de capacitación[17] en el que ha participado. ¿Por qué ha sido el mejor? Por favor de ejemplos específicos.
- Piense en el peor programa o taller de capacitación en el que ha participado. ¿Por qué ha fue tan malo? Por favor de ejemplos específicos.

### RELEVANCIA DE LA CAPACITACIÓN

- ¿Considera usted que los programas o talleres de capacitación en los que ha participado fueron relevantes en relación al contexto de su país?
  - ¿Puede dar ejemplos de sesiones de programas o talleres que usted consideró que eran irrelevantes para su país o que pudieron haberse cambiado para que fueran más relevantes en relación con su situación?
- ¿Considera usted que los programas o talleres de capacitación se diseñaron adecuadamente para que fueran acordes con su nivel de conocimiento y experiencia?

---

[16] Se diseñaron lineamientos similares con preguntas específicas para el personal y los capacitadores locales del NDI, así como lineamientos independientes para los líderes de organizaciones.

[17] Para fines de este documento, por "programa de capacitación" se entenderá un programa general diseñado para construir la capacidad de un cierto grupo, a menudo mediante una serie de intervenciones como son la tutoría, los talleres, las consultas, etc. Un "taller" es un evento indpendiente durante el cual los participantes reciben capacitación acerca de uno o más temas.

- ¿Puede dar ejemplos de sesiones del taller que usted consideró que eran demasiado complicadas o básicas para alguien con su nivel de conocimiento y experiencia?

## TEMAS DE LA CAPACITACIÓN

- Anote, en orden de importancia, las cinco habilidades en las que usted considera que todas las mujeres deben participar total y competentemente en los procesos políticos. [Recorra el salón y pídale a cada persona que lea y explique sus respuestas. Haga el seguimiento que considere necesario.]
- ¿Quién de las presentes ha participado en un taller que haya empleado y/o incluido discusiones sobre tecnologías como los mensajes de texto, Facebook o iKNOW Politics? [Para quienes dijeron que sí] ¿Han aplicado sus nuevas tecnologías desde el taller? ¿Por qué sí o por qué no?
- Antes del programa o taller de capacitación, ¿se le pidió opinión acerca del contenido? [En caso afirmativo] ¿Notó que sus opiniones se hayan incorporado?

## FORMATO Y ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN

- ¿Qué tipo de sesiones de taller, en términos del formato o método, no del contenido, le parecieron las más eficaces para ayudarle a aprender? [De ser necesario, el moderador puede dar uno o dos ejemplos de formatos, pero solo si alguien pregunta o si es obvio que las participantes no entendieron la pregunta.] ¿Qué fue lo que hizo que estas sesiones fueran las más eficaces para usted?
- Los programas de capacitación pueden diseñarse de modo que todos los temas pertinentes se aborden en un solo taller a lo largo de varios días o que los temas se dividan en una serie de talleres durante un cierto periodo (por ejemplo, talleres mensuales para abordar temas individuales). ¿Cuál considera usted que es más eficaz y por qué?
- ¿Qué opinión general tiene del formato del taller de capacitación? ¿Es una manera eficaz de que las mujeres desarrollen y mejoren sus habilidades políticas?
  - ¿Qué formatos alternativos para el taller de capacitación recomendaría y bajo qué circunstancias?

## CAPACITACIÓN DE LAS PARTICIPANTES

- Piense en los programas y talleres de capacitación en los que ha participado, ¿qué impacto tuvieron sus colegas participantes en la calidad de su experiencia?
  - ¿Considera usted que trabajar con participantes similares o muy distintas a usted (en cuanto a edad, nivel de experiencia, antecedentes organizacionales, etc.) hizo que el programa o taller fuera más eficaz? Explique por qué.
- ¿Quiénes de las aquí presentes han asistido a talleres en donde todos los participantes eran mujeres? [A quienes digan que sí, pregúnteles:] ¿Considera que fue bueno trabajar solo con mujeres en el taller? ¿Por qué sí o por qué no?

- ¿Quiénes de las aquí presentes han acudido a talleres en donde participaron tanto hombres como mujeres? [A quienes digan que sí, pregúnteles:] ¿La mezcla de géneros mejoró la experiencia, redujo su eficacia o no tuvo ningún efecto? ¿Por qué?
- Si usted diseñara un programa o taller de capacitación acerca de procesos políticos, ¿en qué temas trabajaría solo con mujeres y en qué temas permitiría tanto hombres como mujeres en la sala? [Nota: Esta pregunta puede salir sobrando si la respuesta surge de las dos preguntas anteriores.]
- [Solo para grupos de enfoque con miembros de partidos políticos:] ¿Qué le parece mejor: un programa o taller de capacitación que incluya participantes de varios partidos políticos o solo del partido al que usted pertenece? ¿Por qué?
  - ¿Cuáles son las ventajas de un programa o taller multipartidista?
  - ¿Hay ciertos temas que sería adecuado o mejor tratar en un entorno multipartidista? [Nota: Esta pregunta puede salir sobrando si la respuesta surge de la pregunta anterior.]

## CAPACITADORES Y COLABORADORES

- Sin dar nombres, describa al mejor capacitador o colaborador que le ha tocado en un taller. ¿Por qué fue tan eficaz esa persona?
  - ¿Qué tipo de herramientas usó esa persona para hacerla partícipe del aprendizaje acerca del tema?
- Sin dar nombres, ¿cuáles considera que fueron los problemas clave con los capacitadores o expertos que, en su opinión, no fueron eficaces?
- ¿Cómo influye el país de origen de una persona en su eficacia como capacitador o experto? [Abunde en los beneficios y los aspectos negativos]
  - De la siguiente lista, ¿qué capacitadores o expertos son los más eficaces para ayudar a las mujeres de este país a desarrollar habilidades políticas y por qué?:
    - Los nacionales.
    - Los que son de esta misma región
    - Los que vienen de países similares al nuestro [Si se elige esta opción, pídales a las participantes que mencionen uno o más países que consideran que son similares al suyo y en qué se parecen.]
    - Los que vienen de países que no pertenecen a esta región
    - El país de origen no influye en la eficacia de un capacitador
- ¿Cómo influye el género de una persona en su eficacia como capacitador(a)? [Abunde en el impacto de los capacitadores hombres]

## ACCIONES POSTERIORES AL PROGRAMA O TALLER DE CAPACITACIÓN

- ¿Qué respuesta tuvo su organización ante los nuevos conocimientos y habilidades que usted desarrolló como resultado de su participación en el programa o taller de capacitación? [Abunde en la respuesta de los hombres, especialmente los líderes, dentro de la organización.]

- De los programas o talleres de capacitación en los que ha participado, ¿cuántos incluyeron algún tipo de seguimiento por parte de la organización que llevó a cabo la capacitación? [En caso afirmativo] Describa qué tipo de seguimiento se hizo y si le benefició o no a usted.
  - En los casos en que no hubo seguimiento, ¿considera usted que habría sido útil? [En caso afirmativo] ¿Qué tipo de seguimiento habría sido útil?
- ¿Quiénes de las aquí presentes han participado en un programa de capacitación que haya incluido el requisitos de completar un proyecto o una pasantía después del taller? [A quienes indiquen que sí]
  - En caso de que le haya beneficiado, ¿cómo se benefició del proyecto o la pasantía?
  - Describa qué tan bien o mal la preparó el programa de capacitación para trabajar en el proyecto o la pasantía.
  - ¿Los capacitadores u organizadores de la capacitación le brindaron asesoría o apoyo adicionales durante el proyecto o la pasantía? [En caso afirmativo] ¿Qué tan eficaz fue el apoyo y cómo podría mejorar?

## LOGÍSTICA

- Desde una perspectiva logística, ¿en qué consiste un taller bien organizado?
  - ¿Cuáles son los problemas logísticos más grandes a los que usted se ha enfrentado?
- ¿Qué impacto tiene el idioma en un taller?
  - En los casos en que se utiliza el servicio de interpretación, ¿cómo afecta el taller? [Abunde en los problemas de la interpretación simultánea o consecutiva, la habilidad de los intérpretes, la comprensión, la habilidad de los participantes para interactuar, etc.]
- ¿Qué opina del servicio de guardería durante los talleres? [Nota: Omita esta pregunta si no es posible ofrecerlo en su país.]

## MATERIALES Y MANUALES DE CAPACITACIÓN

- Normalmente se reparten materiales entre los participantes como parte de un programa o taller de capacitación. Piense en los materiales que le han entregado, describa los que más le ayudaron a aprender y por qué. [Abunde en la facilidad de comprensión, las cuestiones del idioma, la relevancia y el grado de detalle.] ¿Qué problemas hubo con los materiales que usted consideró que no fueron útiles? [Abunde en la relevancia respecto del contexto del país y el nivel de conocimiento o experiencia de las participantes.]
  - En caso de que los haya usado, ¿en qué usó los materiales después del taller? [Tome en cuenta que esto puede haberse contestado en la pregunta anterior ]
- Algunos capacitadores emplean presentaciones de PowerPoint durante sus sesiones. ¿Considera usted que son útiles para ayudarle a aprender o no? Explique por qué.

## EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL NDI

- Todas ustedes han asistido al menos a un programa o taller de capacitación del NDI. ¿Cuáles fueron las mayores fortalezas del programa o taller?

- ¿Cuáles fueron las mayores debilidades del programa o taller? Por favor conteste sinceramente. La razón por la que organizamos este grupo es porque queremos hallar maneras de mejorar.

- Anote tres cosas, en orden de importancia, que usted haría para mejorar los programas o talleres del NDI a futuro. [Pídale a cada persona que lea sus sugerencias y comente sobre ellas según sea apropiado.]
- Si los programas o talleres de capacitación del NDI han tenido algún impacto sobre su capacidad de participar en el proceso político, describa dicho impacto. [Abunde en las diferencias y los éxitos posteriores a la capacitación; pida ejemplos específicos.]
  - ¿Qué papel, si lo hubiera, desempeñaría la capacitación adicional para ayudarle a lograr sus objetivos en el ámbito político?
- ¿Hubo alguna consecuencia imprevista, ya sea positiva o negativa, que usted considere que resultó del programa o taller de capacitación?
- A lo largo de un taller y/o al final del evento, normalmente se les pide a los participantes que den su retroalimentación. Describa cómo se hizo esto. [Pida detalles sobre si se hizo oralmente o por escrito, el tipo de preguntas que se hicieron, o si fueron medidas cualitativas o cuantitativas.]
  - ¿Qué sugiere usted para recabar mejor la retroalimentación sincera de los participantes en las capacitaciones y las organizaciones de donde provienen? [Abunde sobre el formato de evaluación, las preguntas específicas que se deben hacer, el seguimiento, el tiempo, etc.]

## EJERCICIO

- Divida el grupo en equipos de tres. Cada equipo diseñará un programa o taller de capacitación que abordará una necesidad clave de las mujeres que participan en el proceso político. Una vez que se haya identificado la necesidad, las participantes diseñarán su programa o taller ideal para abordarla. Los equipos deben presentar su programa o taller ideal al terminar los 20 minutos asignados. Cada presentación debe incluir por lo menos lo siguiente:
  - Una descripción de la necesidad o los objetivos clave del programa o taller de capacitación
  - Detalles sobre los participantes meta: ¿cuántos? ¿qué perfil tienen (género, edad, profesión, organización a la que están afiliados, etc.)? ¿cómo se les va a seleccionar?
  - Un esquema de los temas a tratar y por qué deben incluirse
  - Descripciones del tipo de capacitadores: ¿género? ¿nacionalidad? ¿antecedentes profesionales o académicos?
  - Descripciones de los materiales impresos: ¿tipo?
  - Una discusión acerca de la duración, el horario y la ubicación del taller: ¿un solo evento o una serie de talleres y por qué? ¿cuántas horas y días en total? ¿qué días y horas de la semana? ¿en dónde se va(n) a llevar a cabo el/los taller(es) (ubicación geográfica y tipo de sede)?

- Una descripción del seguimiento, los proyectos y pasantías posteriores a la capacitación, según corresponda.
- Un plan para involucrar a los hombres en el programa o taller de capacitación (antes, durante y después)

## Apéndice B: Preguntas ilustradoras para entrevistas con partes interesadas

### PREGUNTAS ILUSTRADORAS PARA ENTREVISTAS CON PARTES INTERESADAS[18]

- ¿Quiénes son las partes interesadas a quienes se debe contactar acerca de un programa de la sociedad civil diseñado para aumentar la participación de las mujeres?

- ¿Quiénes se verían afectados por un programa de la sociedad civil para que la mujer avance o que mejore la igualdad de género?
  ¿Qué actores clave han estado trabajando en la sociedad civil? ¿Cuáles de estos grupos han tenido algo que ver con el avance de la participación de las mujeres y la igualdad de género? ¿Alguno de ellos ha obstaculizado la participación de las mujeres?

- ¿Quiénes son los aliados potenciales para un programa propuesto? ¿Y los detractores potenciales? ¿Qué partes interesadas son cruciales para el éxito de un programa?

- ¿Qué historial y reputación tienen los grupos prominentes que pudieran considerarse como posibles socios o aliados? ¿Qué capacidad tienen estos grupos para llevar a cabo programas?

- ¿Estos grupos son partidistas? ¿Se tiene la impresión de que se inclinan por un extremo u otro del espectro político?

- ¿Estos grupos han trabajado con otras organizaciones internacionales anteriormente? ¿Obtuvieron buenas referencias? ¿Quiénes van a aportar las opiniones más valiosas acerca de los esfuerzos pasados?

- ¿Qué mujeres —en lo individual o conjuntamente— han encabezado las labores para mejorar la participación de las mujeres? ¿A qué grupos de mujeres debe informárseles? ¿A cuáles debe involucrarse? ¿A quién considera que debe contactarse primero?

- ¿Qué mensajes se requieren para cada parte interesada o grupo?

- ¿Qué otras organizaciones internacionales están dando apoyo a los grupos civiles?

- ¿Cuál es la información más valiosa que hay que obtener de las partes interesadas para darle forma al diseño del programa?

[18] Extracto tomado de *Democracia y el desafío del cambio,* capítulos 4 y 5: “Participación ciudadana” y “Elecciones y procesos políticos”.

- ¿A qué nivel se han involucrado las mujeres en elecciones pasadas como votantes, monitores electorales y administradoras electorales?

- ¿Qué similitudes y diferencias hay entre las elecciones pasadas y las actuales?

- ¿Qué porcentaje de mujeres están inscritas y votan, a comparación de los hombres? ¿Hay alguna diferencia? En caso afirmativo, ¿por qué?

- ¿Qué historial existe sobre la participación de las mujeres en el proceso de votación? ¿Han votado en la misma proporción que los hombres?

- ¿Existen barreras que afecten específicamente a la participación electoral de las mujeres? ¿Ha habido alguna amenaza que afecte únicamente a las mujeres?

- ¿En las elecciones pasadas se incluyó algún programa educativo para los votantes? ¿Hubo alguno que se centrara específicamente en las mujeres? ¿Los partidos políticos han cumplido con sus cuotas (si es que las tienen)?

- ¿Quiénes son los actores clave involucrados en el monitoreo electoral? ¿Hay alguna coalición? En caso afirmativo, ¿hay alguna organización de mujeres que pertenezca a la coalición? ¿Qué porcentaje de los monitores son mujeres? ¿Hay alguna labor específica para reclutar mujeres monitores en estas organizaciones?

# APÉNDICE C: SESIÓN DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO: CÓMO EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA ACTIVISTAS POLÍTICAS, GUÍA PARA EL FACILITADOR

## INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS PARTICIPATIVO

***¿Qué es un análisis participativo? ¿Qué es un análisis del campo de fuerzas?***

El análisis participativo es una forma de investigación que faculta a los participantes para identificar cuestiones clave al tiempo que se adentra en el análisis de dichas cuestiones. El análisis del campo de fuerzas es una forma de ayudar a los participantes a identificar las fuerzas que están ayudando a su organización a alcanzar un objetivo dado o que le están impidiendo alcanzarlo.

***¿Por qué hay que involucrarse en este tipo de proceso?***

Al identificar las fuerzas coadyuvantes y contrarias y las estrategias que pueden usarse para aprovecharlas o mitigarlas, un grupo puede desarrollar un enfoque que tenga mayores probabilidades de alcanzar el objetivo fijado para un proyecto.

***¿Cuándo puede emplearse el análisis participativo?***

El análisis participativo puede emplearse en la etapa de diseño de un proyecto para ayudarle al personal a considerar las lecciones aprendidas de un programa similar pasado; durante la implementación del proyecto para determinar si hay modificaciones que podrían aumentar su impacto; o una vez concluido el programa, para identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

***¿Cómo se lleva a cabo este proceso?***

El proceso se completa mediante una serie de ejercicios de lluvia de ideas y procesos de votación.

## CÓMO USAR LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO PARA EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA MUJERES

***¿Quiénes deben participar en un análisis participativo de un programa de capacitación para mujeres?***

El personal de las oficinas locales o de las oficinas centrales que esté familiarizado con los programas de capacitación, especialmente aquellos que benefician primordialmente a las mujeres. También debe haber un facilitador experimentado, de preferencia alguien que no esté involucrado en el programa en cuestión. Lo ideal es que el facilitador tenga alguna noción de las técnicas de monitoreo y evaluación, sin embargo, la siguiente guía sirve para preparar a cualquier facilitador experimentado a desempeñar este papel.

***¿Cuánto tarda este proceso?***

Dependiendo del tamaño del grupo y de qué tan extensas sean las discusiones durante la lluvia de ideas y las sesiones de análisis, el proceso puede tomar unas dos horas en promedio. Lo ideal es que el grupo esté formado por entre cinco y diez personas.

***¿Qué materiales se necesitan?***

El facilitador necesitará marcadores, hojas de rotafolio, post-its de varios colores, etiquetas adhesivas redondas de colores y cinta adhesiva. Las gráficas deben prepararse de antemano.

***¿Cómo puedo usar esta información en mi programa?***

Este proceso puede ayudarle a su organización a identificar las habilidades que las mujeres necesitan para tener éxito en la política y las metodologías de capacitación que tengan el mayor potencial de transmitir eficazmente estas habilidades. Puede ayudar a una organización a identificar las fuerzas que estén ayudando u obstaculizando la eficacia de los programas de capacitación para mujeres. Las discusiones y los análisis grupales también pueden identificar estrategias para mitigar las fuerzas negativas y aprovechar las fuerzas positivas, lo que permite que una organización diseñe nuevos enfoques para sus programas.

# PANORAMA GENERAL DE LA AGENDA

| TIEMPO | Pregunta de evaluación | Actividad | Resultados | Materiales |
|---|---|---|---|---|
| 10 min | *Presentación de los participantes* | **Dinámica para romper el hielo** | Crea un ambiente cómodo y abierto | • Gafetes o portanombres<br>• Marcadores |
| 10 min | *1. ¿Cuáles son las <u>habilidades</u> que toda mujer necesita para poder participar cabal y competentemente en el proceso político?* | **Respuestas de lluvia de ideas** | Identificación de las habilidades esenciales a incluir en los programas de capacitación | • Rotafolio<br>• Post-its<br>• Marcadores |
| 5 min | *2. ¿Cuáles son las habilidades más importantes?* | **Votación** | Priorización de las habilidades | • Etiquetas adhesivas redondas de un mismo color (los participantes reparten 6 etiquetas entre 3 habilidades distintas) |
| 10 min | *3. ¿Qué <u>tipo</u> de sesiones de capacitación, en términos del formato o método (no del contenido) han sido eficaces para ayudar al aprendizaje de las activistas políticas?* | **Respuestas de lluvia de ideas** | Identificación de los mejores formatos para las sesiones de capacitación | • Rotafolio<br>• Post-its<br>• Marcadores |
| 5 min | *4. ¿Cuáles han sido los tipos de sesiones de capacitación más eficaces?* | **Votación** | Priorización de los formatos de capacitación | • Etiquetas adhesivas redondas de un mismo color (los participantes reparten 6 etiquetas entre 3 sesiones de capacitación distintas) |
| 20 min | *5. ¿Cuáles han sido las fuerzas o los factores positivo(as) o negativo(as) (interno(as) y externo(as)) que nos han ayudado o nos han impedido llevar a cabo programas de capacitación eficaces que les den a las mujeres las habilidades y la confianza que necesitan para participar total y competentemente en el proceso político?* | **Respuestas de lluvia de ideas** | Al pensar retrospectivamente, identificar los obstáculos y las oportunidades de los programas de capacitación para mujeres | • Hoja de rotafolio con una gráfica del análisis del campo de fuerzas y el objetivo escrito en la parte superior<br>• Post-its de dos colores (uno por cada tipo de fuerza)<br>• Marcadores |
| 10 min | *6. ¿Qué fuerzas positivas y negativas han tenido el mayor impacto sobre la eficacia de los programas de capacitación?* | **Votación** | Priorización de oportunidades y obstáculos | • Etiquetas adhesivas redondas de dos colores (uno para las positivas y otro para las negativas; 6 etiquetas de cada color por persona, para repartirlas entre 3 factores distintos) |
| 30 min | *7. ¿Qué estrategias han empleado ustedes para aprovechar los factores positivos y mitigar los factores negativos?* | **Lluvia de ideas** | Identificar las estrategias empleadas | • 6 hojas de rotafolio<br>• Post-its de dos colores (uno por cada tipo de fuerza) |
| 10 min | *8. ¿Qué estrategias han sido las más eficaces y por qué?* | **Votación** | Priorización de las estrategias | • Etiquetas adhesivas redondas de un color (6 etiquetas por persona, para repartirlas entre 3 estrategias) |
| 10 min | *9. ¿Hay alguna otra estrategia que ustedes vayan a adoptar en el futuro?* | **Lluvia de ideas** | Considerar las modificaciones a los programas de capacitación | • Rotafolio |

***1. ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES QUE TODA MUJER NECESITA PARA PODER PARTICIPAR CABAL Y COMPETENTEMENTE EN EL PROCESO POLÍTICO?***
***2. ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES MÁS IMPORTANTES?***

***INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR:*** *Pídales a los participantes que hagan una lluvia de ideas en grupo sobre las habilidades que necesitan las mujeres para poder participar en el proceso político. Dé un solo ejemplo (p. ej., recaudación de fondos, desarrollo de redes de contactos, etc.) si, a juzgar por las respuestas que los participantes identifiquen en su lluvia de ideas inicial, usted piensa que las instrucciones no le quedaron claras al grupo. Los participantes deberán anotar una habilidad por cada post-it. Cuando el grupo haya concluido la lluvia de ideas, es una buena idea preguntar si hay algunas habilidades similares que, en opinión de los participantes, deberían agruparse bajo una categoría más amplia. No es obligatorio agrupar las respuestas pero se debe sugerir esta opción.*

*Pídale a un representante de cada grupo que presente las habilidades que se identificaron y que coloque un post-it por cada una de ellas en el rotafolio. Luego dele seis etiquetas adhesivas de un mismo color a cada participante para que identifique las más importantes. Los participantes deben votar de forma individual y en silencio. Los participantes pueden repartir sus seis votos entre tres habilidades distintas en cualquier combinación (dos para cada una; cuatro para una y uno para cada una de las otras dos, etc.).*

*Cuando todos los participantes hayan terminado de votar, cuente el número de puntos que se han colocado al lado de cada habilidad y determine cuáles son las que recibieron el mayor número de votos. Luego anuncie los resultados de la votación y pídales a los participantes que compartan sus observaciones. Si el grupo no es muy comunicativo, puede hacer preguntas como:*

- *¿Se sorprendieron con los resultados?*
- *¿Hubo consenso?*
- *¿Son estas las habilidades que actualmente se incluyen en los programas de capacitación para mujeres que ustedes ofrecen?*

***3. ¿QUÉ TIPO DE SESIONES DE CAPACITACIÓN, EN TÉRMINOS DEL FORMATO O MÉTODO (NO DEL CONTENIDO) HAN SIDO EFICACES PARA AYUDAR AL APRENDIZAJE DE LAS ACTIVISTAS POLÍTICAS?***
***4. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS TIPOS DE SESIONES DE CAPACITACIÓN MÁS EFICACES?***

***INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR:*** *Pídales a los participantes que hagan una lluvia de ideas en grupo sobre los tipos de sesiones de capacitación que han sido eficaces para ayudar en el aprendizaje de las mujeres activistas. Explique claramente que lo que le interesa son los formatos y métodos de capacitación, no el contenido. Dé un solo ejemplo (p. ej., ponencias, ejercicios de interpretación de papeles, etc.) si, a juzgar por las respuestas que los participantes identifiquen en su lluvia de ideas inicial, usted piensa que las instrucciones no le quedaron claras al grupo. Los participantes deberán escribir un tipo de capacitación por cada post-it. Cuando el grupo haya concluido su lluvia de ideas, es una buena idea preguntar si hay algunos tipos similares que, en opinión de los participantes, deberían agruparse bajo una categoría más amplia. No es obligatorio agrupar las respuestas pero se debe sugerir esta opción.*

*Pídale a un representante que presente los tipos de capacitación que se identificaron y que coloque un post-it por cada una de ellas en el rotafolio. Luego dele seis etiquetas adhesivas de un mismo color a cada participante para que vote por los tipos que, en su experiencia, han resultado más eficaces para ayudar al aprendizaje de las activistas políticas. Los participantes deben votar de forma individual y en silencio. Los participantes pueden repartir sus seis votos entre los tres tipos distintos en cualquier combinación (dos para cada una; cuatro para una y uno para cada una de las otras dos, etc.).*

*Cuando todos los participantes hayan terminado de votar, cuente el número de puntos que se han colocado al lado de cada tipo de sesión de capacitación y determine cuáles son los que recibieron el mayor número de votos. Luego anuncie los resultados de la votación y pídales a los participantes que compartan sus observaciones. Si el grupo no es muy comunicativo, puede hacer preguntas como:*

- *¿Se sorprendieron con los resultados?*
- *¿Hubo consenso?*
- *¿Son estos los formatos de capacitación que actualmente se incluyen en los programas de capacitación para mujeres que ustedes ofrecen?*

***5. ¿CUÁLES HAN SIDO LAS FUERZAS O LOS FACTORES POSITIVO(AS) O NEGATIVO(AS) (INTERNO(AS) Y EXTERNO(AS)) QUE NOS HAN AYUDADO O NOS HAN IMPEDIDO LLEVAR A CABO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EFICACES QUE LES DEN A LAS MUJERES LAS HABILIDADES Y LA CONFIANZA QUE NECESITAN PARA PARTICIPAR TOTAL Y COMPETENTEMENTE EN EL PROCESO POLÍTICO?***

***6. ¿QUÉ FUERZAS POSITIVAS Y NEGATIVAS HAN TENIDO EL MAYOR IMPACTO SOBRE LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?***

***INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR:*** *Pídales a los participantes que hagan una lluvia de ideas sobre las fuerzas coadyuvantes (positivas) y contrarias (negativas) relacionadas con los programas de capacitación para activistas políticas. Haga referencia al objetivo antes señalado. Pídales a los participantes que empiecen con una lluvia de ideas de las fuerzas positivas y que escriban una fuerza en cada post-it. Dígales a los participantes que pueden identificar factores tanto internos (los que pueden controlar) como externos (los que están fuera de su control). Dé un solo ejemplo (p. ej., un riguroso proceso de selección de los participantes, capacitadores fuertes, etc.) si, a juzgar por las respuestas que los participantes identifiquen en su lluvia de ideas inicial, usted piensa que las instrucciones no le quedaron claras al grupo. Cuando el grupo haya concluido la lluvia de ideas, es buena idea preguntar si hay algunas fuerzas similares que, en opinión de los participantes deberían agruparse bajo una categoría más amplia. No es obligatorio agrupar las respuestas pero se debe sugerir esta opción.*

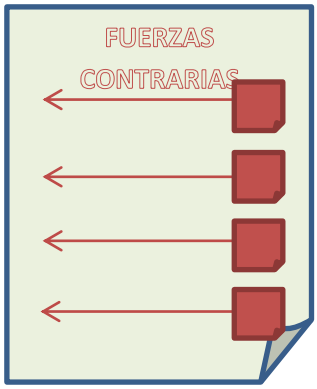
*Pídale a un representante que presente las fuerzas que se identificaron y que coloque un post-it por cada una de ellas en el rotafolio.*

*Pídale al grupo que repita el proceso para las fuerzas negativas. Nuevamente, dé un solo ejemplo (p. ej., normas socioculturales, analfabetismo, las múltiples funciones de la mujer, etc.) si es obvio que el grupo está teniendo dificultades.*

*Cuando se hayan identificado las fuerzas negativas y estas estén todas colocadas en el rotafolio, dele seis etiquetas adhesivas de un mismo color a cada participante para que identifique las fuerzas positivas que hayan tenido mayor impacto. Los participantes pueden repartir sus seis votos entre tres fuerzas positivas distintas en cualquier combinación (dos para cada una; cuatro para una, una para cada una de las otras dos, etc.). Los participantes repetirán el proceso de votación con las fuerzas negativas usando etiquetas adhesivas de otro color.*

*Cuando todos los participantes hayan terminado de votar, cuente el número de puntos que se han colocado al lado de cada fuerza y determine cuáles son las que recibieron el mayor número de votos. Luego anuncie los resultados de la votación y pídales a los participantes que compartan sus observaciones. Si el grupo no es muy comunicativo, puede hacer preguntas como:*

- *¿Se sorprendieron con los resultados?*
- *¿Hubo consenso?*
- *Específicamente, ¿cómo se han visto afectados sus programas de capacitación debido a estas fuerzas?*




***7. ¿QUÉ ESTRATEGIAS HAN EMPLEADO USTEDES PARA APROVECHAR LAS FUERZAS POSITIVAS Y MITIGAR LAS FUERZAS NEGATIVAS?***
***8. ¿QUÉ ESTRATEGIAS FUERON LAS MÁS EFICACES Y POR QUÉ?***

***INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR:*** *Identifique las tres fuerzas positivas principales y las tres fuerzas negativas principales (las que recibieron el mayor número de votos en cada categoría). Escriba cada una de estas fuerzas en la parte superior de una hoja de rotafolio (una fuerza por hoja).*

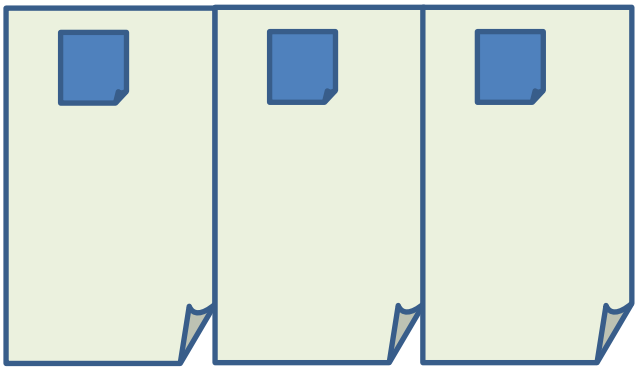
*Pídale al grupo que haga una lluvia de ideas sobre las estrategias que han empleado para aprovechar las tres fuerzas coadyuvantes principales, así como las estrategias que han empleado para mitigar las tres fuerzas contrarias principales. Este es un ejercicio retrospectivo y, por ende, los participantes habrán de referirse a estrategias que realmente hayan empleado anteriormente en sus programas de capacitación.*

*Pídale a un representante del grupo que presente las estrategias y las escriba debajo de cada fuerza. Luego dele seis etiquetas adhesivas de un mismo color a cada participante para que identifique las estrategias que hayan sido más eficaces en ayudarles a alcanzar su objetivo de realizar programas de capacitación eficaces que les den a las mujeres las habilidades y la confianza para participar cabal y competentemente en el proceso político. Los participantes pueden repartir sus seis votos entre tres estrategias distintas en cualquier combinación (dos para cada una; cuatro para una, una para cada una de las otras dos, etc.). Los participantes pueden elegir estrategias relacionadas con fuerzas positivas o negativas, o una combinación de las dos.*

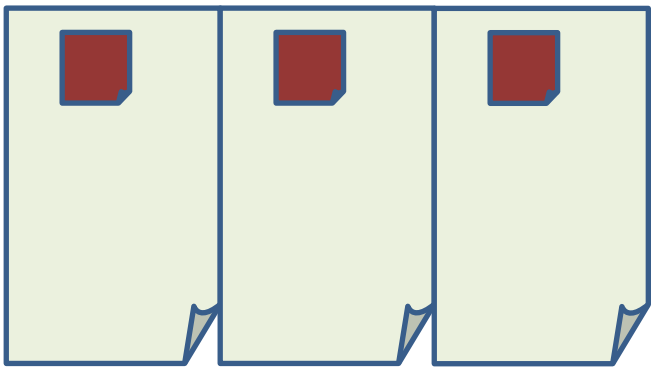
*Cuando todos los participantes hayan terminado de votar, cuente el número de puntos que se han colocado al lado de cada estrategia y determine cuáles son las que mayor número de votos recibieron. Luego anuncie los resultados de la votación y pídales a los participantes que compartan sus observaciones. Si el grupo no es muy comunicativo, puede hacer preguntas como:*

- *¿Se sorprendieron con los resultados?*
- *¿Hubo consenso?*

**ESTRATEGIAS PARA APROVECHAR LAS FUERZAS POSITIVAS**



**ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LAS FUERZAS NEGATIVAS**



## *9. ¿QUÉ ESTRATEGIAS DEBERÍAN EMPLEARSE EN EL FUTURO?*

***INSTRUCCIONES PARA EL FACILITADOR:*** *Como último paso en el proceso, dirija a los participantes en una discusión acerca de las estrategias que habrán de emplearse en el futuro para mejorar la calidad y el impacto de los programas de capacitación para mujeres. Dígale al grupo que, además de las estrategias detalladas en el rotafolio, los participantes también pueden identificar nuevas estrategias que hasta la fecha no se hayan identificado o intentado. Anote las sugerencias en un rotafolio.*

# APÉNDICE D: ¿POR QUÉ LAS MUJERES? HOJA DE DATOS

## EL PORQUÉ DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA POLÍTICA

Existe un reconocimiento cada vez mayor de la capacidad y los talentos desaprovechados de las mujeres y el liderazgo femenino. Durante el último decenio, la tasa de representación de la mujer en los parlamentos nacionales del mundo ha aumentado progresivamente del 15 por ciento en 2002 al 19.8 por ciento en 2012. Algunas regiones han experimentado aumentos particularmente drásticos, como es el caso del África Subsahariana, donde el número de parlamentarias ha aumentado del 13.7 al 19.8 por ciento, y la región de los Estados Árabes, que ha experimentado un aumento del 6.1 al 14.7 por ciento. Estas cifras siguen estando muy por debajo del 30 por ciento de referencia que a menudo se indica como el nivel de representación que se requiere para lograr una "masa crítica" y distan mucho de representar a las mujeres del mundo, que comprenden la mitad de su población.

La participación plena y equitativa de la mujer en la vida pública es esencial para construir y sostener democracias fuertes y dinámicas. Por consiguiente, la participación significativa de las mujeres en papeles de liderazgo nacional, local y comunitario se ha convertido en un objetivo importante de la política de desarrollo mundial. Aun así, hay quienes podrían preguntar **POR QUÉ** importa que las mujeres se conviertan en líderes políticas, encargadas de formular políticas o activistas de la sociedad civil. ¿**POR QUÉ** el mundo necesita que más mujeres participen en todos los aspectos del proceso político? La participación de las mujeres en la política conduce a beneficios tangibles para la democracia, incluyendo mayor receptividad hacia las necesidades de la ciudadanía, más cooperación entre partidos y etnias y una paz más sostenible.

La participación de la mujer en la política ayuda a avanzar la equidad de género y afecta tanto la gama de cuestiones de políticas que se consideran, como los tipos de soluciones que se proponen. Los estudios indican que el hecho de que un legislador sea hombre o mujer tiene un impacto distinto en sus prioridades de políticas, por lo que la presencia de las mujeres en la política es crucial para que se representen las inquietudes de las mujeres y de otros votantes marginados y ayuda a mejorar la receptividad de los encargados de formular políticas, así como la gobernabilidad.[19] Hay evidencia sólida de que a medida que más mujeres son elegidas para ocupar cargos públicos, también aumenta la formulación de políticas que hacen hincapié en la calidad de vida y reflejan las prioridades de las familias, las mujeres y las minorías étnicas. En varios sentidos, la participación de las mujeres en la política tiene un impacto profundo tanto positivo como democrático en las comunidades, las legislaturas, los partidos políticos y la vida
de los ciudadanos, además de ayudar a que la democracia dé resultados.

## LAS MUJERES TRABAJAN EN CONJUNTO, INDEPENDIENTEMENTE DE SU AFILIACIÓN PARTIDISTA

Los estudios muestran que los estilos de liderazgo y de resolución de conflictos de las mujeres encarnan los ideales democráticos y que las mujeres tienden a trabajar de forma

[19] Volden, Craig, Alan E. Wiseman y Dana E. Wittmer (2010) "The Legislative Effectiveness of Women in Congress", http://polisci.osu.edu/faculty/cvolden/VWWWomenLEP.pdf.

menos jerárquica, más participativa y más en colaboración que sus colegas hombres.[20] También es más probable que las mujeres trabajen con otros partidos, independientemente de su afiliación política, incluso en contextos sumamente partidarios.

- Desde que asumieron el 56 por ciento de los escaños en el parlamento ruandés en 2008, las mujeres han sido responsables de la formación de la primera asamblea multipartidista en trabajar en temas controvertidos como los derechos sobre la tierra y la seguridad alimentaria. También han formado la única alianza tripartidista entre la sociedad civil y los cuerpos ejecutivo y legislativo para coordinar legislación receptiva y garantizar la provisión de servicios básicos.[21]
- En los Estados Unidos, el 25 por ciento de las legisladoras citan a mujeres del partido opositor como simpatizantes clave de su legislación principal, mientras que en el caso de los legisladores, la cifra es de tan solo el 17 por ciento.[22]
- En la Federación Rusa, un análisis del papel de las mujeres legisladoras en la *duma*, o parlamento, muestra que las mujeres legisladoras lograron dejar a un lado las diferencias ideológicas y partidarias para promover legislación a favor de los niños y las familias mediante la colaboración multipartidista. Propusieron medidas que aumentaron las prestaciones que reciben los ciudadanos con hijos, ampliaron las prestaciones por embarazo y los permisos por paternidad, redujeron los impuestos para las familias con muchos hijos, establecieron penas para la violencia intrafamiliar, y promovieron la igualdad de derechos de hombres y mujeres.[23]
- En Gran Bretaña, las diputadas del parlamento han colaborado de manera informal y multipartidista en cuestiones que son importantes para la sociedad, incluyendo temas como el derecho laboral, la igualdad salarial y la violencia contra las mujeres.[24]
- Como muestra de que las mujeres miembros de los partidos están dispuestas a colaborar con otras personas, independientemente de su partido, etnia, religión, idioma o circunscripción a fin de lograr sus objetivos, el NDI identificó temas no partidistas en Sri Lanka en los que colaboraron mujeres políticas de todos los partidos, pese a tensiones políticas extremas, para redactar y respaldar una plataforma para mejorar la participación de la mujer en la política.
- Tan solo 5 años después de que el movimiento por el sufragio femenino lograra que se les diera el derecho al voto a las mujeres y a presentarse como candidatas a cargos públicos en Kuwait, las legisladoras recién elegidas se unieron para proponer enmiendas a la legislación laboral que les concederían recesos obligatorios para la lactancia a las madres trabajadoras y garantizarían la provisión de guarderías en las empresas que tienen más de 200 empleados.

---

[20] Rosenthal, C.S. (2001), "Gender Styles in Legislative Committees", *Women & Politics*, vol. 21, núm. 2, pp. 21-46. [http://dx.doi.org/10.1300/J014v21n02_02].

[21] Powley, E. (2003), "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition", Women Waging Peace y The Policy Institute, Fondo Hunt Alternatives. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf].

[22] Center for the American Woman and Politics (CAWP) (1991), "Reshaping the agenda: Women in State Legislatures", Instituto Eagleton de Política, Rutgers – Universidad Estatal de Nueva Jersey.

[23] Shevchenko, I. (2002), "Who Cares about Women's Problems? Female legislators in the 1995 and 1999 Russian State Dumas", *Europe-Asia Studies*, vol. 54, núm. 8, p. 1208.

[24] Karam, A. y J. Lovenduski (2005), "Women in Parliament: Making a Difference", publicado en *Women in Politics: Women in Parliament: Beyond the Numbers*, IDEA Internacional. [http://archive.idea.int/women/parl/ch5e.htm.]

## LAS LEGISLADORAS SON MUY RECEPTIVAS A LAS PREOCUPACIONES DE SUS REPRESENTADOS

Los estudios muestran que las mujeres legisladoras tienden a ver las cuestiones "de la mujer" de manera más amplia, como cuestiones sociales, posiblemente debido al papel que tradicionalmente han desempeñado las mujeres como madres y encargadas del cuidado de los miembros de sus comunidades,[25] y que más mujeres ven al gobierno como una herramienta que sirve para atender a los grupos infrarrepresentados o a las minorías.[26] Por ende, con frecuencia se ha percibido que las legisladoras son más sensibles a las inquietudes de la comunidad y más receptivas a las necesidades del electorado.

- En promedio, en cada periodo del Congreso las congresistas estadounidenses proponen tres proyectos de ley más de los que proponen los congresistas y colaboran en 26 propuestas de ley más por periodo que sus colegas hombres.[27] Las congresistas estadounidenses atraen un 9 por ciento más de dinero a sus distritos de lo que obtienen sus contrapartes hombres. Esto representa aproximadamente 49 millones de dólares adicionales para cada distrito u 88 dólares per cápita anuales para los ciudadanos que están representados por mujeres.[28]
- Su tendencia a "hacer grandes esfuerzos, construir consensos y su especialización en los temas ayudan a las mujeres a lograr una mayor eficacia legislativa", aunque a veces el contexto institucional puede restringir su impacto.[29]
- Los legisladores de los Estados Unidos concuerdan en que la presencia de las mujeres ha aumentado el acceso a la legislatura entre los grupos económicamente desprotegidos y la apertura a las preocupaciones de las minorías raciales y étnicas. Además, la probabilidad de que las mujeres afirmen que las actitudes de sus representados sería el factor más importante a considerar al momento de decidir cómo votar es notablemente mayor (42 por ciento a comparación del 33 por ciento).[30]
- La evidencia tomada de países en vías de desarrollo de todo el mundo muestra que un aumento en la participación de las mujeres en la vida política de sus países con frecuencia lleva a una mejora en las condiciones socioeconómicas, ya que muchas de estas mujeres abordan la reducción de la pobreza y la provisión de servicios —y de mejor agrado que sus contrapartes hombres— como áreas de primordial importancia para sus representados y simpatizantes, como se puede apreciar en el caso de Ruanda.[31]

---

[25] O'Connor, K. (sin fecha), "Do Women in Local, State, and National Legislative Bodies Matter?", The Women and Politics Institute, Universidad Americana. [http://www.oklahomawomensnetwork.com/doc/Why%20Women%20Matter%20paper.doc].
[26] Camissa, A. y B. Reingold (2004), "Women in State Legislators and State Legislative Research: Beyond Sameness and Difference", publicado en *State Politics and Policy Quarterly*, 4(2), pp. 181-210.
[27] Anzia, S. y C. Berry (2009), "The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why do Congresswomen outperform Congressmen?", Red de Investigación en Ciencias Sociales. [http://ssrn.com/abstract=1013443].
[28] Ibíd.
[29] Ibíd.
[30] Center for American Women in Politics (2001), "Women State Legislatures: Past, Present and Future", Instituto Eagleton de Política, Rutgers – Universidad Estatal de Nueva Jersey. [http://www.cawp.rutgers.edu/Research/Reports/StLeg2001Report.pdf].
[31] Wilber, Roxane (2011) "Lessons from Rwanda: How Women Transform Governance", *Solutions*, http://www.thesolutionsjournal.com/node/887.

## LAS MUJERES AYUDAN A GARANTIZAR UNA PAZ DURADERA

Las mujeres están profundamente comprometidas con la construcción de paz y la reconstrucción después de un conflicto y tienen una perspectiva única y contundente que aportan a la mesa de negociaciones. Las mujeres sufren de manera desproporcionada durante los conflictos armados y con frecuencia abogan con mayor fuerza por la estabilización, la reconstrucción y la prevención de futuros conflictos. Además, los estudios muestran que la participación de las mujeres en los procesos transicionales y los gobiernos posconflicto puede "aumentar la legitimidad de las instituciones incipientes, reducir la corrupción en el gobierno, ampliar la agenda política, promover la formulación de políticas con base en consultas y fomentar la colaboración entre grupos de distintas ideologías y diferentes sectores sociales".[32]

- Las investigaciones y los casos de estudio sugieren que los acuerdos de paz, la reconstrucción después de un conflicto y la gobernabilidad tienen mayores probabilidades de éxito a largo plazo cuando están involucradas las mujeres.[33] Además, hay evidencia sólida que indica que para establecer una paz sostenible es necesario transformar las relaciones de poder, que incluye lograr relaciones de género más equitativas.[34]
- La mitad de todos los acuerdos de paz fracasan a menos de 10 años de haberse firmado. No obstante, "es más probable que los procesos de paz y la construcción de la paz funcionen, que gocen del apoyo de la sociedad civil y que aborden los temas decisivos si cuentan con la participación plena de los grupos marginados", incluyendo a las mujeres.[35]
- Los estudios indican que cuando se incluye a las mujeres en las etapas iniciales de los procesos de paz, se mejora la estabilidad, se disminuye la corrupción en las instituciones y se fomentan mejores niveles de vida, particularmente en cuanto a la atención médica y la educación.
- Al excluir a la mitad de la población de las negociaciones de paz, es más probable que se excluya a quienes podrían estar dispuestos a ceder y llegar a un acuerdo mucho antes.
- La idea de que "las mujeres no participaron en el conflicto y no deberían participar en la consolidación de la paz", es un pretexto para excluir a las mujeres, siendo que estas representan un número cada vez mayor de los combatientes y, sin duda alguna, se ven directamente afectadas por el conflicto.
- En Ruanda, las legisladoras han sido pioneras en la institución de estructuras de gobierno que mantienen la estabilidad mediante un proceso de toma de decisiones incluyente. Las mujeres han emprendido e implementado esfuerzos de conciliación

[32] Instituto para la Seguridad Inclusiva (2009), "Strategies for Policymakers: Bringing Women into Government", http://www.huntalternatives.org/download/1648_bringing_women_into_government_mar_09_final.pdf
[33] Chinkin, C. (2003), "Peace Agreements as a Means for Promoting Gender Equality and Ensuring the Participation of Women", Naciones Unidas, División para el Adelanto de la Mujer. [http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/peace2003/reports/BPChinkin.PDF].
[34] Strickland, R. y N. Duvvury (2003), "Gender Equity and Peacebuilding: From Rhetoric to Reality: Finding the Way", Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer. [http://www.icrw.org/docs/gender_peace_report_0303.pdf].
[35] Steinburg, Donald (2012), comentarios hechos en la American University School of International Service, "Beyond Victimhood: The Crucial Role of Marginalized Groups in Building Peace". http://transition.usaid.gov/press/speeches/2012/sp120206.html

nacionales y locales desde la base social, lo cual es un paso crucial para impedir la continuación del conflicto y facilitar la reconstrucción.[36]

- En Uganda, los grupos de mujeres que abogan por la paz han tenido éxito en su uso de la capacitación sobre resolución de conflictos para reducir el nivel de violencia en sus comunidades. Pese a la fuerte resistencia de los líderes masculinos, las mujeres han establecido coaliciones entre comunidades para abrir el diálogo y operan centros para rehabilitar a niñas que han sido víctimas de secuestro y a ex niños soldados.[37]
- Un estudio posconflicto realizado en Kosovo halló que el 63.6 por ciento de las mujeres se ven trabajando con una mujer de otra etnia, lo cual es una indicación importante de las perspectivas de paz y reconciliación.[38] El Grupo Informal de Mujeres (Women's Informal Group, WIG), por ejemplo, es una bancada multipartidista femenina que ha trabajado con todos los partidos para avanzar en la igualdad de género en Kosovo, incluso mediante la publicación de una guía para que las mujeres conozcan sus derechos bajo la nueva constitución.

## LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES FOMENTA LA CONFIANZA DE LA CIUDADANÍA EN LA DEMOCRACIA

En todo el mundo, a menudo se percibe que las mujeres políticas son más honestas y más receptivas que sus contrapartes hombres, cualidades que fomentan la confianza en las instituciones democráticas y representativas. Su participación también refuerza la legitimidad del órgano de gobierno a medida que este se vuelve más representativo de la sociedad a la que sirve.

- En un estudio de 31 países democráticos, se demostró que la presencia de mujeres en las legislaturas está positivamente correlacionada con una mejor apreciación de la legitimidad del gobierno entre hombres y mujeres por igual.[39]
- Hay evidencia significativa proveniente del sector privado que demuestra que el tener un equilibrio de género entre los tomadores de decisiones mejora significativamente los resultados de los procesos de toma de decisiones. En un estudio de las 1,000 mejores empresas más grandes del mundo según la revista *Fortune*, los investigadores hallaron una fuerte correlación positiva entre el desempeño de las empresas y el nivel de diversidad racial y de género de sus consejos de administración. Las empresas que tenían al menos dos mujeres en sus consejos tuvieron un desempeño significativamente mejor que las que no,[40] lo que deriva en una fórmula para el éxito que podría plasmarse en los organismos formuladores de políticas.

---

[36] Powley, E. (2003), "Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition", Women Waging Peace y The Policy Institute, Fondo Hunt Alternatives. [http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf].

[37] International Crisis Group (2006), "Beyond Victimhood: Women's Peacebuilding in Sudan, Congo and Uganda", publicado en *Crisis Group Africa Report N°112*.

[38] Women for Women International (2007), "Stronger Women, Stronger Nations: 2007 Kosovo Report". [http://www.womenforwomen.org/news-women-for-women/files/8254_Kosovo_Report_Spreads.FINAL_000.pdf]

[39] Schwindt-Bayer, L.A. y W. Mishler (2005), "An integrated model of women's representation", *The Journal of Politics*, vol. 67, núm. 2, pp. 407-428.

[40] Carter, D.A., B.J. Simkins, y W.G. Simpson (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, vol. 38: pp. 33-53.

- Cuando las mujeres son elegidas, con frecuencia se sienten presionadas para trabajar más arduamente para demostrar la capacidad que tienen en su papel y por lo general proponen más leyes y participan en los debates sobre políticas. En 2005 y 2006, las legisladoras de los Estados Unidos tuvieron un promedio de 14.9 intervenciones de un minuto durante la sesión inaugural de la Legislatura a comparación de las 6.5 intervenciones de sus colegas hombres.[41]
- Según encuestas de opinión pública realizadas en los Estados Unidos, las mujeres obtuvieron mejores calificaciones que los hombres en 5 de las 7 áreas de formulación de políticas centrales, incluyendo: "capacidad para llegar a compromisos, mantener la honestidad del gobierno, luchar por lo que creen y representar los intereses de sus electores".[42]

## LAS MUJERES PRIORIZAN LA EDUCACIÓN, LA SALUD Y OTROS INDICADORES CLAVE DEL DESARROLLO

Cuando se empodera a las mujeres como líderes políticas, los países experimentan niveles de vida más elevados y avances positivos en educación, infraestructura y salud. Asimismo, se toman medidas concretas para ayudar a que la democracia cumpla su función.

- Con base en datos tomados de 19 países miembros de la OCDE, los investigadores hallaron que un aumento en el número de legisladoras lleva a un aumento en el gasto total en educación.[43]
- En una encuesta aplicada a 187 mujeres que ocupan cargos públicos en 65 países, la Unión Interparlamentaria halló que el 90 por ciento de las encuestadas cree que tienen la responsabilidad de representar los intereses de las mujeres y de abogar por otros miembros de la sociedad.[44]
- En la India, un estudio mostró que las aldeas de Bengala Occidental que tenían una mayor representación femenina en sus cabildos vieron inversiones en la infraestructura de agua potable que duplicaban las de las aldeas que tenían un bajo porcentaje de mujeres elegidas, y que las carreteras en esas aldeas tenían el doble de probabilidades de estar en buenas condiciones. El estudio también reveló que la presencia de una mujer como dirigente del cabildo reduce la brecha de género en la asistencia escolar en 13 puntos porcentuales.[45]
- A pesar de que representan tan solo el 14 por ciento de los diputados, las parlamentarias de Argentina presentaron no menos del 78 por ciento de las propuestas de ley relacionadas con los derechos de la mujer.[46]

---

[41] Stolberg, Sheryl G. "When it Comes to Scandal, Girls Won't Be Boys," *The New York Times*, http://www.nytimes.com/2011/06/12/weekinreview/12women.html?pagewanted=1&_r=2.
[42] Political Parity (sitio web),http://www.politicalparity.org/why-women/.
[43] Chen, Li-Ju (2008), "Female Policymaker and Educational Expenditure: Cross-Country Evidence", Research Papers in Economics 2008, 1, Universidad de Estocolmo, Departamento de Economía, revisión del 27 de febrero de 2008. [http://ideas.repec.org/p/hhs/sunrpe/2008_0001.html].
[44] Unicef (2006) "La mujer y la infancia: El doble dividendo de la igualdad de género". [http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/11_12_06SOWC2007.pdf].
[45] Beaman, L. et al. (2007), "Women Politicians, Gender Bias, y Policy-making in Rural India", *El Estado Mundial de la Infancia 2007*, Documento de antecedentes, Unicef, pp. 11, 15 y 16. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/beaman_duflo_pande_topalova.pdf].
[46] Jones, M. (1997), "Legislator Gender and Legislator Policy Priorities in the Argentine Chamber of Deputies and the United States House of Representatives", *Policy Studies Journal*, vol. 25, p. 618.

- En un estudio sobre legisladoras locales suecas, las mujeres mostraron una fuerte preferencia por la atención infantil y por la atención a las personas de la tercera edad por encima de otros temas sociales. Estas diferencias en cuanto a prioridades se reflejaron en los patrones locales de gasto, ya que en los distritos con mayor representación femenina se destinaron más fondos a la atención infantil y a las personas de la tercera edad.[47]
- En los Estados Unidos, el 14 por ciento de las legisladoras mencionaron la atención médica como una de sus áreas de interés prioritarias, a comparación del 6 por ciento de los legisladores.[48] El énfasis constante en la atención médica que se observa entre las legisladoras es una tendencia que se refleja en todo el mundo.[49]
- Los estudios indican que las mujeres no feministas son más propensas a priorizar las cuestiones que afectan a las mujeres que sus colegas hombres no feministas.[50]
- En lugares tan diversos como Timor Oriental, Croacia, Marruecos, Ruanda y Sudáfrica, un aumento en el número de legisladoras ha generado legislación contra la discriminación y la violencia intrafamiliar, así como legislación relacionada con los códigos familiares, la sucesión, y la manutención y la protección de los niños.

La participación de la mujer es crucial y es importante reconocer que las mujeres no constituyen un grupo homogéneo. Dependiendo de si son jóvenes o mayores, de si tienen estudios formales o no, de si viven en zonas rurales o urbanas, las mujeres tienen diferentes experiencias de vida que conducen a diferentes objetivos y necesidades. Además, no todas las mujeres que resultan elegidas para los parlamentos u otros cuerpos legislativos le dan prioridad a los temas o los derechos de la mujer. La representación de las mujeres no es el único factor, pero es un factor crítico para el desarrollo de democracias incluyentes, receptivas y transparentes.

Entonces, ¿**POR QUÉ** deben las mujeres participar en la política? El impacto positivo de las mujeres en la política es innegable. En palabras de Kofi Annan: "Estudio tras estudio muestra que no existe una herramienta más eficaz para el desarrollo que dotar de poder a la mujer. Ninguna otra política tiene más posibilidades de elevar la productividad económica o reducir la mortalidad infantil y materna, mejorar la nutrición y promover la salud, incluida la prevención del VIH/SIDA. Ninguna otra política tiene tanta capacidad de aumentar las posibilidades de lograr el acceso a educación para la próxima generación."[51] Asimismo, como afirmó Madeleine Albright, el mundo está desperdiciando un valioso recurso al permitir la drástica infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo, que con frecuencia ocasiona la exclusión de los talentos y las habilidades de las mujeres en la vida política.

Los legisladores —tanto hombres como mujeres— deben trabajar juntos para solucionar la miríada de problemas que aquejan a sus países. Para alcanzar los objetivos mundiales de

[47] Svaleryd, H. (2007), "Women's representation and public spending", Documento de trabajo del IFN núm. 701, Instituto de Investigación sobre Economía Industrial: Estocolmo, Suecia.
[48] Center for American Women and Politics (CAWP) (1991), "The impact of women in public office: Findings at a glance", Instituto Eagleton de Política, Rutgers – Universidad Estatal de Nueva Jersey.
[49] Schwindt-Bayer, L. (2006), "Female legislators and the promotion of women, children, and family policies in Latin America", *El Estado Mundial de la Infancia 2007*, Documento de antecedentes, Unicef. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/schwindt_bayer.pdf].
[50] Mollmann, Marianne (2011), "Why Women in Politics Matter", Human Rights Watch, http://www.hrw.org/news/2011/06/24/why-women-politics-matter.
[51] Moccia, P. (ed) et. al. (2007) *The State of the World's Children - 2007*. Unicef. [http://www.unicef.org/sowc07/docs/sowc07.pdf].

desarrollo y construir democracias fuertes y sostenibles, es necesario alentar, empoderar y apoyar a las mujeres para que se conviertan en líderes políticas y comunitarias fuertes.

# APÉNDICE E: ESCUELAS DE LIDERAZGO DE LA MUJER - HOJA DE DATOS

## ESCUELAS DE LIDERAZGO DE LA MUJER: MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

### ANTECEDENTES

El NDI tiene una amplia trayectoria en la impartición de programas de capacitación de los cuales han surgido varias mejores prácticas y recomendaciones. Sobre la base de este éxito, el Equipo de Participación Política de las Mujeres elaboró el modelo de la Escuela de Liderazgo de la Mujer para darles a las mujeres la oportunidad de adquirir las herramientas intelectuales y las habilidades prácticas que necesitan para poder participar de forma significativa en la política y asumir papeles de liderazgo en el gobierno, en los partidos políticos y en la sociedad civil, mediante un enfoque más estructurado y sistemático que incluye los componentes que se presentan a continuación. Específicamente, la Escuela de Liderazgo de la Mujer busca:

- fortalecer la capacidad de las mujeres de participar en la política;
- ampliar las oportunidades para que las mujeres adquieran experiencia laboral práctica en el parlamento, los partidos políticos y las organizaciones de la sociedad civil y, al mismo tiempo, promover los beneficios de un programa de pasantías en estas instituciones; y
- fomentar las oportunidades de tutoría y crear y promover una red activa de mujeres que participen en la política.

Si bien hay varios modelos distintos de escuelas de liderazgo que se han adaptado para poder abordar las necesidades específicas de cada localidad, todos tienen varios componentes en común, incluyendo:

- un enfoque en el liderazgo de la mujer, incluyendo los mensajes clave personalizados
- la maximización de la creación de redes de contactos y la tutoría entre las mujeres
- una pasantía, práctica o proyecto independiente que proporcione un aprendizaje experimental inmediato
- capacitación interactiva y participativa sobre habilidades
- programación y/o asistencia técnica constantes y sostenibles

Con base en otras escuelas exitosas, incluyendo la Academia de Mujeres Jóvenes Líderes en Oriente Medio y África del Norte, la Escuela de Liderazgo Político Femenino de Bolivia, el programa Jóvenes de Hoy, Líderes de Mañana (Youth of Today, Leaders of Tomorrow) en el Magreb y la Academia de Liderazgo Político Femenino Indígena en Guatemala y muchas otras realizadas por personal del NDI en todo el mundo, aquí se destacan algunas de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que pueden ayudar a dar forma y reforzar las escuelas de capacitación en el futuro.

## MEJORES PRÁCTICAS

### *Diseño y contenido del programa*

- Abra el programa con una charla inspiradora de una mujer líder exitosa para sentar las bases del programa en el liderazgo de la mujer y crear el marco para los módulos de capacitación
- Imparta una capacitación interactiva que se nutra de las experiencias personales de los capacitadores
- Establezca una paridad de género entre los capacitadores o facilitadores
- Asegúrese de que el liderazgo de la mujer sea un tema destacado en cada módulo y que se integre una perspectiva de género
- Esté pendiente de la importancia de la diversidad entre las participantes, por ejemplo, en cuanto a edad, afiliación partidista, región geográfica, etc.
- Incluya una pasantía, un proyecto independiente o una práctica complementaria para darles a las participantes una oportunidad de utilizar las habilidades adquiridas en el programa bajo la orientación del NDI
- Integre un módulo práctico de capacitación en el uso de la tecnología, incluyendo un componente de *iKNOW Politics*
- Maximice el número de simulaciones, ejercicios de interpretación de papeles y componentes de capacitación interactivos
- Colabore estrechamente con el personal en Washington, D.C., el personal de campo en las distintas regiones y el Equipo de Participación Política de las Mujeres, particularmente en cuestiones de contenido y enfoque
- Asígnele un mentor a cada participante para que trabaje con ella durante toda la capacitación
- Organice una conferencia o panel virtual con mujeres líderes en Washington, D.C. y/o de la región
- Asegúrese de que cada módulo de la agenda sea una continuación de los módulos anteriores y evite tener varios módulos inconexos
- Realice un proyecto participativo en grupo como parte de las actividades del programa.
- Organice la agenda de modo que las participantes trabajen diariamente en un componente distinto del proyecto con base en lo que aprendieron ese día. Así, este proyecto podrá formar la base de una campaña o proyecto de incidencia real.
- Utilice capacitadores de la región y/o capacitadores que tengan una sólida formación en los asuntos de la región

### *Implementación y logística*

- Use una aplicación en línea que esté ampliamente publicitada y difundida por las oficinas locales, las exalumnas de la escuela y los aliados para promover una mayor diversidad entre las aspirantes a participar en el programa
- Entrégueles a las participantes copias de todos los manuales de los módulos, ya sea en forma impresa o en una llave USB o CD
- Haga arreglos con alguna institución académica local para compartir espacios, capacitadores, apoyo en materia de informática, etc.
- Esté consciente de las obligaciones personales y profesionales de las participantes y sea comprensivo(a) al momento de programar las sesiones del programa; por ejemplo,

imparta la capacitación en las tardes si la mayoría de su público objetivo trabaja durante el día

- Realice consultas personales con las participantes para analizar su trayectoria profesional y el diseño de su proyecto o pasantía
- Asegúrese de que haya una presencia constante de personal del NDI en todas las sesiones del programa
- Si es posible, reúnase con el grupo de capacitadores para informarles sobre el NDI, el enfoque que le damos a los programas sobre la participación política de la mujer, así como la visión y los objetivos de la escuela
- Reúnase y consulte con los capacitadores por separado para analizar sus módulos antes de que se inaugure el programa
- Organice una ceremonia de graduación con un discurso a cargo de una mujer líder respetada y entregue diplomas de participación a las participantes que terminen la capacitación

### *Monitoreo y evaluación*

- Durante todo el programa, incorpore oportunidades constantes para el monitoreo y la evaluación de las participantes, los capacitadores y la logística del programa
- Use las redes sociales en Internet para seguir a las participantes y facilitar la interacción entre ellas
- Ofrezca sesiones adicionales con un diseño flexible en respuesta a los niveles de asistencia y la demanda de las participantes
- Organice una reunión de seguimiento para compartir experiencias de pasantías y proyectos independientes, proporcionar apoyo adicional y darles a las participantes una oportunidad para intercambiar información
- Invite a las egresadas que han terminado sus pasantías o proyectos a participar en el programa o la capacitación complementario(a)
- Realice llamadas en conferencia por Skype periódicamente entre las alumnas y el personal del NDI en Washington, D.C. para ofrecer capacitación adicional o asistencia técnica, monitorear el avance de las pasantías y los proyectos, y cultivar la red de contactos
- Entregue al NDI los informes finales de las pasantías y los proyectos entregados

## DESAFÍOS Y LECCIONES APRENDIDAS

### *Diseño y contenido del programa*

- Haga hincapié en la perspectiva de género en los temas tradicionales de la capacitación del NDI y asegúrese de que el liderazgo de la mujer subyazca en todos los aspectos del programa
- Familiarice al personal y a los capacitadores locales con el enfoque que da el NDI a la cuestión de género y la participación de la mujer en la política y dé orientación sobre cómo adaptar los componentes clave de la capacitación al contexto local
- Asegúrese de que la “voz” del NDI siempre esté presente en la escuela —es decir, que todos los módulos de capacitación incorporen las herramientas, las metodologías y los enfoques del NDI— al momento de colaborar con capacitadores externos y/o formar alianzas con otras instituciones

- Asegúrese de que las expectativas de las participantes en cuanto a las actividades de seguimiento y apoyo del NDI sean realistas
- Encuentre capacitadores que tengan el nivel apropiado de experiencia técnica y conocimientos acerca de la región y que también tengan experiencia en programas de participación de la mujer en la política

***Implementación y logística***

- Inicie el proceso de planeación con mucha anticipación. Ponga mucha atención a lo siguiente:
  - El contenido de la capacitación
  - El reclutamiento de las participantes
  - El reclutamiento de los capacitadores
- Las necesidades logísticas (tecnología, accesibilidad, asientos) y confírmelas
- La elaboración de un memorándum de entendimiento claro con el/los aliado(s) y/o la sede
  - Identifique al responsable de la logística en el sitio
- Realice un proceso de reclutamiento y selección rigoroso y ampliamente difundido, ya que es esencial para garantizar que las participantes sean de alta calidad
- Considere el valor estratégico de organizar a las participantes en grupos heterogéneos en cuanto a edades y/o nivel de experiencia a comparación de organizarlos en grupos homogéneos
- Recopile evaluaciones escritas de las participantes

***Cómo lograr y evaluar los resultados***

- Ofrezca capacitación adecuada para mujeres con distintos niveles de habilidades y experiencia
- Identifique resultados medibles y alcanzables y adapte el monitoreo y la evaluación del programa para captar dichos resultados.
- Mantenga y refuerce la red de mujeres que se capaciten en el programa y establezca contacto entre ellas y las egresadas de los programas
- Mantenga un contacto periódico con las participantes para animarlas a seguir trabajando en sus proyectos

# APÉNDICE F: MODELO DE ACUERDO DEL PARTICIPANTE

## MODELO DE ACUERDO DEL PARTICIPANTE

**celebrado entre:**

1. El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (en lo sucesivo, NDI): **los organizadores**, y

2. _____ (en lo sucesivo, **el participante**).

Las partes convienen en lo siguiente:

**Cláusula 1.**

Este Acuerdo regula los derechos y las obligaciones mutuas(os) entre las partes en cuanto a la participación en el programa TÍTULO DEL PROGRAMA, que se impartirá entre el FECHA y el FECHA. (Incluir información del patrocinador según se requiera o sea pertinente. Incluya aquí una breve descripción del programa y su propósito.)

**Cláusula 2.**

El participante ha sido seleccionado para participar en la iniciativa TÍTULO DE LA CAPACITACIÓN, que comienza el FECHA y concluirá a más tardar el FECHA, con la posibilidad de ser seleccionado para otros componentes del programa en el futuro.

**Cláusula 3.**

La participación en el programa es voluntaria; sin embargo, si el participante desea avanzar en otros aspectos subsiguientes del programa, no se tolerarán faltas de asistencia ni faltas de respeto hacia el programa o los demás participantes, incluyendo la falta de participación en las actividades o la interrupción de las mismas. En este sentido, el participante conviene en asistir a XX talleres de conformidad con el programa adjunto. Los participantes podrán faltar hasta X días del programa. Si el participante faltara más de X días, se le hará una advertencia. Si el participante acumulara más faltas de asistencia en sesiones subsiguientes, perderá el derecho a aprovechar otras oportunidades futuras dentro del programa.

**Cláusula 4.**

Es responsabilidad de los organizadores:

- llevar un registro del horario y el desempeño de cada participante;
- facilitar un curso sobre TEMA para el participante;
- entregarle al participante los materiales pertinentes;
- en la medida de lo posible, ofrecer oportunidades para reuniones con funcionarios, activistas y organizaciones aliadas; y
- entregarle al participante un diploma al final del programa como constancia por haber cumplido con todos los requisitos del programa.

**Cláusula 5.**

El participante tendrá la obligación de:[52]

- asistir a las sesiones de capacitación con regularidad;
- participar en todas las actividades ofrecidas por el programa;
- realizar un trabajo en equipo en su comunidad, según lo requiera el programa;
- hacer una presentación al final del programa y entregar un informe final en el formato previamente aprobado por los organizadores;
- reportar a los organizadores cualquier conflicto con otros participantes a la mayor brevedad posible, para garantizar que el problema se resuelva de forma oportuna y eficaz;
- respetar a los demás participantes; y,
- cumplir con las disposiciones de este Acuerdo.

**Cláusula 6.**

Los organizadores podrán cancelar este Acuerdo unilateralmente si:

- el participante no asiste con regularidad a las reuniones;
- el participante no cumple con sus obligaciones, compromisos y responsabilidades, por ejemplo si no asiste a las reuniones obligatorias, no entrega informes o adopta una mala actitud para con los organizadores y compañeros.

**Cláusula 7.**

Si al participante le resultara imposible cumplir con sus obligaciones con regularidad por motivos justificables, tal como asistir regularmente a las sesiones, el participante tendrá la obligación de dar aviso a los organizadores cuanto antes (con un mínimo de 10 días de anticipación). En este caso, el Acuerdo perderá efecto a partir de la fecha en que el participante se dé de baja del programa. Asimismo, el participante deberá dar una explicación de por qué no puede cumplir con las obligaciones que adquirió en virtud de este Acuerdo.

**Cláusula 8.**

Toda controversia entre las partes se resolverá de mutuo acuerdo.

**Cláusula 9.**

Los términos de este Acuerdo se aplicarán a partir del FECHA.

Firmado el día _____ de AÑO, en LUGAR

Firmado por:

| | |
|---|---|
| _____ | _____ |
| **Representante del NDI** | **NOMBRE (Participante)** |

[52] Adaptarse a los compromisos específicos de los participantes en su programa de capacitación.

# APÉNDICE G: RECURSOS ADICIONALES DE CAPACITACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA POLÍTICA

## RECURSOS ADICIONALES DE CAPACITACIÓN

**Assessing Women's Political Party Programs: Best Practices and Recommendations (2008) (disponible únicamente en inglés y árabe)**

*Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)*

Esta publicación identifica los elementos y enfoques específicos que han resultado ser más eficaces en el fomento a la participación y el liderazgo de las mujeres en los partidos políticos con base en la ilustrativa experiencia del NDI en Marruecos, Indonesia, Serbia y Nepal. Las entrevistas con las participantes, el personal y los expertos del programa sientan las bases para narraciones que capturan el carácter de su país, al tiempo que dan a conocer los retos del liderazgo político y las estrategias para superar esos obstáculos que las mujeres de las distintas regiones tienen en común.

http://www.ndi.org/node/15121

**Inclusive Security: A Curriculum for Women Waging Peace (2009) (disponible únicamente en inglés)**

*Instituto para la Seguridad Inclusiva (The Institute for Inclusive Security)*
*Hunt Alternatives Fund (Fondo Hunt Alternatives)*

Este programa de estudios contiene herramientas para explorar las aportaciones críticas de las mujeres a la resolución de conflictos y la reconstrucción posconflicto.

http://www.huntalternatives.org/pages/7870_a_look_inside_inclusive_security_s_new_curriculum.cfm

**Red Internacional de Información sobre Mujeres y Política (iKNOW Politics)**

*Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)*
*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*
*Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)*
*Unión Interparlamentaria (UIP)*
*Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA, por sus siglas en inglés)*

iKNOW Politics es un proyecto conjunto entre el NDI, el PNUD, ONU Mujeres, la UIP e IDEA. Su objetivo es aumentar la participación y la eficacia de las mujeres en la vida política a través de una plataforma tecnológica que da acceso a recursos críticos y pericia, estimula el diálogo, crea conocimientos y comparte experiencias.

http://iknowpolitics.org

**Liderazgo para la toma de decisiones: Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres (2001)**

*Asociación de Aprendizaje de las Mujeres por los Derechos, el Desarrollo y la Paz (Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace, WLP)*
*Association Démocratique des Femmes du Maroc (Asociación Democrática de las Mujeres de Marruecos o ADFM, por sus siglas en francés)*
*BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB para los Derechos Humanos de las Mujeres)*
*Comité Técnico de Asuntos de la Mujer (WATC, por sus siglas en inglés)*

*Liderazgo para la toma de decisiones* está diseñado para usarse como un manual básico de capacitación sobre el liderazgo de la mujer que hace hincapié en estrategias de empoderamiento de la mujer y de comunicación. Su objetivo es permitir a las participantes identificar y desarrollar la mejor forma de transmitir, escuchar, construir consensos, establecer un significado común y fomentar la creación de asociaciones de aprendizaje en el trabajo, el hogar y la comunidad.

http://learningpartnership.org/docs/engltcmanual.pdf

**Making IT Our Own: Information & Communication Technology Training of Trainers Manual (disponible únicamente en inglés y árabe)**

*Asociación de Aprendizaje de las Mujeres por los Derechos, el Desarrollo y la Paz (Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace, WLP)*

*Making IT Our Own* es un manual innovador para capacitadores sobre tecnología elaborado por la WLP para ser usado en talleres de capacitación sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y en la capacitación de capacitadores. El objetivo de las capacitaciones es proporcionar habilidades tecnológicas a emplear en labores de incidencia en la justicia de género y los derechos humanos.

http://play.learningpartnership.org/en/ictmanual

**"How to Run a Workshop" (2004) (disponible únicamente en inglés)**

*Maeve Moynihan, Jean-Jacques Guilbert, Bryan Walker y Adi Walker*

http://www.networklearning.org/index.php/component/docman/cat_view/42-how-to-run-a-workshop?Itemid=52

**Project on Improvement of Local Administration in Cambodia: Manual on Training Evaluation (no disponible en español)**

*Ministerio del Interior y Agencia Japonesa de Cooperación Internacional*

Este manual describe al detalle los principales pasos en el diseño y la implementación de una evaluación de la capacitación, incluyendo consejos para el diseño de una encuesta, la recopilación de datos y el análisis de las respuestas.

http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/5_TrainingEvaluation.pdf

**Participant Training Practitioner's Manual (2011) (no disponible en español)**

*USAID*

Esta guía de recursos describe todo el proceso de capacitación desde la conceptualización hasta la implementación e incluye los formatos y las plantillas que se usan en la programación de USAID como modelo.

http://trainethelp.usaid.gov/Documents/rawmedia_repository/Participant%20Training%20Practitioners%20Manual.pdf

**Training Management Manual for Civil Society Organizations (2011) (no disponible en español)**

*FHI 360*

Diseñado como una herramienta para desarrollar capacidades y como obra de referencia rápida, este manual de gran alcance abarca la gestión de la capacitación desde el análisis inicial de las necesidades de capacitación hasta las etapas de diseño, implementación y evaluación. Incluye ejemplos y plantillas de materiales de capacitación.

http://www.csp-jordan.org/en/Portals/0/TMM_English.pdf

**Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos (2010)**

*Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos*
*Equitas*

Esta guía práctica proporciona conocimientos básicos en técnicas de evaluación con orientación paso a paso, incluyendo ejemplos de herramientas de evaluación.

http://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf