

Evaluación Proyecto
"Plataforma Regional de Gestión del
Conocimiento para la Equidad de Género
en Latinoamérica y el Caribe Hispano"
(PLAGEN)



INFORME FINAL
Marcelo Lasagna
Marzo 2009

Abreviaturas Utilizadas

AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)
AL América Latina)
ALC (América Latina y el Caribe)
ALG (America Latina Genera)
BCRP (Bureau of Crisis Prevention and Recovery)
CEPAL (Comisión Económica para América Latina de Naciones Unidas-
ECLAC. (Economic Commision for Latin America and the caribbean)
CONAMU (Consejo Nacional de las Mujeres de la Presidencia de la República de Ecuador principal mecanismo para la mujer de Ecuador)
FLACSO (Facultad Latinoamericana en Ciencias Sociales)
GM (Gender Mainstreaming)
ICEI (Instituto Complutense de Estudios Internacionales de Madrid)
ILANUD (Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la prevención del delito y tratamiento del delincuente)
INAM (Instituto Nacional de la Mujer)
INSEMU (Instituto Salvadoreño de la Mujer)
INSTRAW (United Nations International Research and Training Institute for the **Advancement of Women** (UN-INSTRAW) Instituto de Naciones Unidas para la investigación y capacitación sobre el avance de las Mujeres)
JWID (Fondo Japonés para el desarrollo de la mujer).
KM (Gestion del conocimiento o Knowledge Management),
LA (Latinoamérica)
LAC (Latinoamérica y el Caribe)
NNUU (Naciones Unidas)
ONGs (Organizaciones no gubernamentales)
ONU (Organización de las Naciones Unidas)
PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo)
PRIGEPP (Programa Regional Interdisciplinario de Formación en Género y Políticas)
PRODDAL (Proyecto sobre el desarrollo de la Democracia en América Latina del PNUD)
RBLAC (Regional Bureau for Latin America and the Caribbean)
TORs (Termes of Reference)
UNDP (United Nations Development Programme)
UNIFEM (Fondo de desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer),
UN Park (Parque de las Naciones Unidas en América Latina Genera)
VIH/AIDS. Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida. SIDA.

INDICE

i. Lista de acrónimos y abreviaturas.....2
ii. Índice.....3
iii. Resumen Ejecutivo.....4
1. Introducción: antecedentes y contexto del Proyecto.....5
2. Propósito de la evaluación.....11
3. Enfoque y metodología.....13
4. Hallazgos.....27
5. Explicación de los hallazgos e interpretaciones.....74
6. Conclusiones.....77
7. Recomendaciones.....93
8. Anexos: Cuestionarios Utilizados.....115

Resumen Ejecutivo

Este Informe es el producto final del proceso de evaluación del PNUD del proyecto *América Latina Genera. La Ciudad del Conocimiento*.

El alcance de este Informe es registrar y sistematizar todas las actividades realizadas en el marco de la evaluación desde la contratación hasta los análisis realizados del levantamiento de información, pasando por el trabajo de campo realizado en El Salvador. Este Informe ha seguido los requerimientos expresados por el contratante en los términos de referencia, siguiendo la perspectiva de gestión del conocimiento para el proceso de evaluación, tal como se plasmó en la propuesta técnica del consultor.

Este Informe se estructura de la siguiente forma. La primera parte describe el proyecto en forma breve y su contexto de evaluación. La segunda da cuenta del propósito y alcance la evaluación. La tercera describe y fundamenta el enfoque y la metodología utilizada para el levantamiento de información y su análisis. La cuarta plantea los hallazgos realizados a partir de la sistematización de la información y describe la lógica de ésta. La quinta parte analiza e interpreta los hallazgos realizados en función de los dos perfiles generales de público del Proyecto. La sexta ofrece las conclusiones, siguiendo la misma lógica. La séptima hace hincapié en las recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento del Proyecto. Y, finalmente, en el anexo se adjuntan los cuestionarios utilizados en las entrevistas.

A modo general, podemos decir que el Proyecto ALG está muy bien posicionado entre sus públicos, es muy valorado en su integralidad de servicios, pero para esta segunda fase en la que está entrando requiere de algunas nuevas definiciones estratégicas y, muy especialmente, dar algunos pasos para potenciar el uso de la perspectiva de

1. INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

De acuerdo a los informes del Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (PNUD), el Proyecto “América Latina Genera, Gestión del conocimiento para la equidad de género” (ALG), surge de la Oficina del Salvador del PNUD, organizado junto al Boureau Regional de América Latina y el Caribe (RBLAC), en el año 2004, para utilizar la *gestión del conocimiento* con el objeto de fortalecer capacidades institucionales de los países participantes en el mismo, en la formulación de planes, políticas, programas y proyectos sensibles al género.

Es importante destacar que el Proyecto ALG surge vinculado a la identificación de una serie de debilidades en el Gender Mainstreaming que comparten la mayor parte de los países de América Latina. Estas debilidades se concretan en que se presentan dificultades en la identificación de logros concretos en el tema, confusiones terminológicas y metodológicas, todos ello a pesar del proceso transitado por los estados y movimientos de mujeres de la región desde el camino la IV Conferencia de Naciones Unidas para la mujer en Beijing, China (1995). La Conferencia posibilitó destacables avances conceptuales, institucionales, programáticos, de generación de recursos y herramientas para incluir género en las políticas públicas e incorporar la transversalización de género en dichas políticas.

Se aprueban los fondos para el proyecto en marzo del año 2005 por la JWID (fondo temático Japonés APRA del desarrollo de la mujer) y comienza a funcionar en julio del mismo año. Nace con el objetivo de:

Fortalecer las capacidades de los países en la formulación políticas de género, planes, programas y proyectos. La herramienta identificada para hacerlo es la gestión de conocimiento. Gestionar conocimiento permite a los países conectarse y articular sus esfuerzos de Gender Mainstreaming (GM) y facilitar el acceso a recursos (académicos, técnicos, metodológicos, humanos, y otros). En adición, el proyecto tiene la intención de crear espacios regionales para intercambiar y aprender, por lo que se ha marginado y dejado de hacer en género". (Informes PNUD, 2005)

El Proyecto ha estado basado en la ciudad de San Salvador, y ha tenido una amplia cobertura hacia países de América Central y el Caribe de lengua hispana, México, y la Región Andina.

En estos dos primeros años de implementación (su fase inicial fue designada para durar 6 meses y su segunda fase ha tenido una duración de 18 meses), ha posibilitado la generación de los siguientes resultados y productos:

- Un portal en Internet con recursos y servicios relacionados con la aplicación del Gender Mainstreaming (GM) (producto).
- Aumento de capacidades para el análisis e investigación de GM en LAC (resultado).
- GM asistencias técnicas para gobierno, sociedad civil y agencias de desarrollo. (producto).
- Prevalencia de diferentes estrategias de comunicación e incidencia, tales como debates regionales sobre género, conferencias y espacios de toma de decisión dentro del marco de trabajo de la agenda de desarrollo humano. (producto).

Y ha desarrollado diversos servicios y productos, tales como:

- *Biblioteca:* Un centro de información virtual que ha llegado a sistematizar desde el inicio a marzo de 2008 alrededor de 700 publicaciones.
- *Bazar de experiencias:* Un espacio en el cual se han ido sistematizando experiencias de género, llegando a tener en 2008 alrededor de 160.
- *Escuela Virtual:* Se creó un entorno virtual de aprendizaje en el que se ofrecen diversos cursos focalizados en las áreas de interés del Proyecto.
- *Observatorio:* Este espacio ofrece información y datos sobre género y un directorio de organizaciones relevantes e instituciones en todos los países de América Latina.
- *Oficina de Servicios:* Contempla una lista de expertos/as de género, una consulta en línea (virtual), y una completa base de datos de aproximadamente 37 donantes que apoyan iniciativas de género.
- *Parque de Naciones Unidas:* Este espacio facilita información sobre el Sistema de Naciones Unidas, poniendo hincapié en su reforma.
- *Plaza:* Este espacio permite la comunicación entre los/las participantes a través de foros de discusión. Hasta 2008 se han organizado 11 foros virtuales de intercambio y discusión sobre diferentes temas: buenas prácticas, violencia contra las mujeres, gestión de riesgo de desastre, institucionalización de género, masculinidad y paternidad, políticas públicas de género, etc.
- *Taller de herramientas:* Este espacio pone a disposición de los/as usuarios/as un conjunto de guías y herramientas para la formulación de proyectos de género.

El menú temático del proyecto abarca los siguientes ejes:

Gender Mainstreaming y Empoderamiento; Desarrollo Humano; Derechos Humanos; Objetivos de Desarrollo del Milenio; Gobernabilidad

Democrática, Reducción de la Pobreza, Conflictos, Violencia y Desastres, Medio Ambiente y Energía y VIH-Sida (ha sido revisado y se está trabajando en incluir nuevos temas que son importantes para la región (como Género y Economía, Diversidad, Nuevas Tecnologías y Comunicación, SSR, etc).

Asimismo, ha generado alianzas con:

- 1) Con UNIFEM se ha establecido una sólida alianza, de la cual ha resultado una propuesta para colaborar en las Subregiones Andina, México y América Central y el Caribe, así como con UNIFEM Cono Sur y Brasil. El Proyecto ALG ha establecido un continuo intercambio y colaboración con las tres oficinas subregionales de UNIFEM. De ellas destaca una colaboración con el Programa Ciudades Seguras (UNIFEM Cono Sur y Brasil), cuyo propósito es ayudarles en el trabajo de gestión del conocimiento (creación de una página web como parte de América Latina Genera, disposición de información, etc.)
- 2) En alianza con la Escuela Virtual de Desarrollo Humano de PNUD se ha elaborado un documento marco de cooperación que contiene varios compromisos para ser cumplidos en el marco de la dictación de cursos
- 3) Se ha establecido una relación de colaboración con FLACSO Argentina, específicamente con PRIGEPP, para la el fortalecimiento de las capacidades de género en la formulación de las políticas públicas.
- 4) Con el CONAMU en Ecuador, se ha firmado un convenio de colaboración a través del cual se fortalece el trabajo en gestión del conocimiento y género.
- 5) Con BCPR, a través de la formulación y aprobación de un proyecto de Gender Mainstreaming la colaboración se amplía a la Gestión de Riesgos de Desastres.

- 6) Con la AECI se plantea una colaboración que abarca y considera el apoyo de Oficinas Técnicas de Cooperación en diferentes países.
- 7) Con ILANUD, se contempla la creación de una nueva sección del portal sobre Justicia y Género.

El tratamiento de los temas de género y las iniciativas que han surgido para abordarlo han tenido que lidiar con algunas dificultades, entre ellas la débil cultura de género a nivel de las instituciones y sociedades latinoamericanas; la difícil articulación existente para la sistematización entre estados, sociedad civil y cooperación internacional de los procesos vividos en la gestación y fortalecimiento de sus políticas de género; la retracción de la priorización de la equidad de género en las políticas públicas en la región; o los bajos presupuestos otorgados en los últimos años a la equidad de género desde el sistema de NNUU y los estados de ALC. Ello ha supuesto en medida importante un estancamiento, o a veces retrocesos, en la continuidad del fortalecimiento de capacidades de los estados y la sociedad civil en la inclusión de género y el GM en las políticas de la región. El Proyecto ALG ha procurado cubrir este déficit.

Sin embargo, no se puede desconocer los esfuerzos continuos de algunas organizaciones estatales, de la sociedad civil y de la cooperación internacional por posicionar la categoría género en las políticas públicas, así como el Gender Mainstreaming como su estrategia política más eficiente de inclusión. América Latina Genera del PNUD (ALG) es uno de esos proyectos innovadores, que uniendo el Knowledge Management (KM) con el Gender Mainstreaming (GM), se ha propuesto articular dichas opciones estratégicas en una creativa plataforma para ALC.

Desde 2008 el Proyecto ALG entró en una segunda fase en la que se vincula más estrechamente con los Objetivos Estratégicos de PNUD, con el Marco de

Cooperación Regional, y con la implementación de la Gender Equality Strategy 2008-11. Esto le aproxima más a los desafíos de PNUD en la región.

En este momento de la implementación del Proyecto, y dada la segunda fase en la que se encuentra, es deseable hacer una pausa para introducir una evaluación participativa entre agentes del PNUD y Colaboradores/as, que sirva para relevar las distintas políticas (planes, programas y proyectos), iniciativas, estrategias, comunicaciones, capacidades, que el portal ofrece en América Latina y el Caribe. De manera de garantizar la inclusión de género en las políticas regionales y transversalizarlo en las políticas de ALC como elemento insustituible de la calidad del Desarrollo Humano. Asimismo, para tener elementos concretos a los fines de destacar la pertinencia y posibilidades de su continuidad, las necesidades para su posicionamiento dentro de las especificidades como proyecto de NNUU, pero también externo al sistema para favorecer el GM, considerando sus avances, obstáculos, líneas de continuidad o cambio, y potencialidades futuras.

2. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Esta consultoría tiene por propósito evaluar el proyecto América Latina Genera del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el nuevo Marco de Cooperación Regional y al Strategic Plan del PNUD, para que incorpore las lecciones aprendidas en la ejecución del nuevo proyecto. Asimismo, se busca definir los requerimientos y condiciones futuras para la continuidad del trabajo y las posibles líneas de esa continuidad, tomando en cuenta tanto los desafíos que enfrenta la región en equidad de género, como la utilidad que para ello supone un buen diseño del modelo gestión del conocimiento para el Proyecto. Finalmente, la evaluación pretender dar recomendaciones para ser incorporadas en la segunda fase del proyecto.

Este Informe recoge un análisis de todas las actividades que se desarrollaron el proceso de evaluación. Estas actividades están vinculadas con las definiciones estratégicas del Proyecto y del contexto y con el conocimiento en terreno del equipo ejecutor del proyecto. Así como de las diversas entrevistas realizadas a usuarios/as y colaboradores/as del Proyecto. A partir de la información recogida hemos elaborado una visión acerca del proyecto desde dos ángulos; por un lado, desde la mirada de los/as usuarias del PNUD y sistema de Naciones Unidas, desde otro, la mirada de las entidades y expertos/as colaboradores/as del proyecto. Hemos optado por esa perspectiva dado que el proyecto tiene un público muy amplio, con lo que en esta pequeña fragmentación quisimos obtener información específica de cada uno de ellos. Con todo, seguimos creyendo, y lo planteamos en las recomendaciones la necesidad de hacer un análisis más exhaustivo sobre los perfiles de sus públicos a fin de personalizar sus servicios.

Por otro lado, la evaluación ha tenido en cuenta los requerimientos de los ToRs y muy especialmente ha optado por un enfoque de gestión del conocimiento en

el entendido que el Proyecto a enfatizado este enfoque para la prestación de sus servicios y asistencia.

En este Informe se entrega un listado de recomendaciones que permitan al Proyecto mejorar su capacidad para gestionar el conocimiento que el mismo genera y que sus usuarios/as aportan.

Para el desarrollo de la evaluación no ha habido limitaciones importantes más que la temporal, ya que solo hubo un breve plazo, de un mes, para levantar y sistematizar la información. La estrechez de esos plazos hizo que el nivel de respuestas a las entrevistas no fuera todo lo alto que se esperaba. Con todo, de los 95 contactos realizados para entrevistas, recibimos 35 respuestas, lo que significa un 36% del universo previsto. Esta es una cifra que nos permite tener un margen de aproximación a la realidad bastante alto.

Hemos recibido toda la colaboración del Equipo Coordinador del Proyecto ALG para llevar a delante la evaluación, entregándose toda la información del proyecto en forma adecuada y oportuna. Asimismo, nos han facilitado los contactos y su seguimiento para la realización de las entrevistas.

3. ENFOQUE Y METODOLOGIA

La metodología utilizada, tal como se expresó en la propuesta técnica presentada para el proceso de selección, se basó en el análisis de la información del proyecto obtenida a través de la revisión documental vinculada a su génesis y ejecución, así como de las entrevistas a una muestra representativa de “stakeholders” involucrados con el Proyecto. Una parte de estas entrevistas fueron realizadas en terreno durante la estada de trabajo en El Salvador, sede del Proyecto, y otras se realizaron a través del envío de un cuestionario por correo electrónico, o bien mediante llamadas telefónicas.

El enfoque que se ha utilizado para analizar la información se basó en una perspectiva de Gestión del Conocimiento, es decir, nos propusimos realizar una evaluación que observara en qué medida el proyecto está facilitando los procesos de explicitación, almacenamiento, difusión, explotación y creación de conocimiento para el fortalecimiento de las capacidades nacionales y regionales en materia de género. La gestión del conocimiento es para este Proyecto una herramienta para alcanzar sus objetivos institucionales. En consecuencia, los instrumentos de evaluación que hemos utilizado pretendieron medir el nivel en que el Proyecto está gestionando su conocimiento y la medida en que este proceso ha aportando a la consecución de los objetivos del mismo.

La primera actividad que se realizó fue revisar prácticamente la totalidad de la documentación vinculada por el Proyecto; en relación a su génesis, operación y evaluaciones propias.

Los documentos analizados fueron los siguientes:

- Documentos relativos a la coordinación y elaborados al donante por fechas

- ✓ PNUD: United Nations Development Programme. Informe del Proyecto: Knowledge Management Platform Gender Equality in LAC”. Report february 2005. El Salvador. (El Salvador Docpacrev OK 17.12.04.doc)
- ✓ JWID. Annual Project Report (APR) For UNDP/Japan WID Fund Projects (june 2005-june 2006). Knowledge Management Platform. El Salvador (Informe_JWID_Jun05_Jun06.doc)
- ✓ JWID. Semi – Annual Project Report (APR) For UNDP/Japan WID Fund Projects. July 2005-december 2006.Report January 2007.Knowledge Management Platform. El Salvador. (Informe_JWID_Jul_dic_06_reportado_enero 2007.doc).
- ✓ PNUD. United Nations Development Programme. Latinoamérica y el Caribe Hispano. “América Latina Genera. Gestión del Conocimiento para la igualdad de género”. Area de resultados clave (SP) y área foco (RDP) de gobernabilidad democrática/reducción de la pobreza y ODM. Sin fecha. (62336_prodoc GENERA final. pdf)
- ✓ PNUD. Report Annual de Proyecto (APR) para PNUD/Japan WID Fund Proyecto (UNDP Partnership Fund WID/GAD Component (2007). Mars 2008. (GENERA 0044313 End Report March 2008_Yolanda_Tradu.doc)
- ✓ PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Resumen Ejecutivo Final America Latina Genera. 31/03/2008. (Resumen ejecutivo informe final GENERA marzo 2008ok.doc)

- Informes del Proyecto

- ✓ Reportes Proyecto Genera
- ✓ Informes JWID
- ✓ Informe general sobre el portal web www.americalatinagenera.org
- ✓ Reporte anual de proyecto (APR) para PNUD/Japan WID Fund Proyecto (UNDP Partnership Fund WID/GAD component) (2007)
- ✓ Resumen Ejecutivo Informe Final America Latina Genera
- ✓ (NO)Diagnóstico del proceso de Cambio Organizacional pro Equidad, con especial énfasis en la cultura organizacional en PNUD ES
- ✓ POA 2005-06
- ✓ Planes de Trabajo: 2007, 2008.
- ✓ PAC Virtual 2008.

- Documentos de Servicios generados por el Proyecto

- ✓ Propuesta De Colaboración Entre América Latina Genera Y Oficina Pnud-México
- ✓ **Grupo De Cambio Cultura Organizacional Pnud El Salvador:** Propuesta de experimentos; Informe de avances y estancamientos del proceso de ejecución de los experimentos; Avances y seguimientos proceso ejecución de experimentos
- ✓ **Términos de referencia:** de Consultorías, Cursos, Desarrollo de Productos y Elaboración de Guías
- ✓ **Cursos y Mentorías:** Programas, Cuestionarios, Encuestas, Evaluaciones e Informes

La segunda actividad fue el trabajo de campo en El Salvador durante el periodo que va desde el 25 al 30 de enero de 2009. Allí se llevaron a cabo las entrevistas en profundidad con el equipo de trabajo de ALG con el objeto de

conocer las definiciones estratégicas del Proyecto, su alcance, características, evaluaciones internas, modo de operar, organización, competencias, etc.

También se realizaron entrevistas a funcionarios relevantes de la oficina del PNUD en ese país, así como de otras agencias de NNUU y servicios gubernamentales, ONGs y universidades.

La lista de entrevistados/as es la siguiente:

- Equipo ALG:
 - Neus Bernabeu, Coordinadora
 - Ivonne Urriola
 - Lyvia Porras
 - Ane Iturmendi
 - Dinora Reyes
 - Vladimir Bonilla
- PNUD El Salvador
 - Jessica Faceta, Representante de PNUD
 - Richard Barathe, Representante Adjunto de PNUD
 - Marcela Smutt, Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática
 - Víctor Morales, Coordinador del Grupo de Cambio Organizacional
- Agencias NNUU
 - Leonor Calderón, Representante UNFPA
 - Ricardo González, Responsable de Género de UNFPA
 - Ada Méndez, Coordinadora AGEM El Salvador, UNIFEM/PNUD
- ONGs
 - Yolanda Caballero y María Elena Alvarado, Secretaría Técnica de la Concertación Feminista Prudencia Ayala
- Gobiernos
 - Zoila de Innocenti, Directora Ejecutiva y Jeannette Lemus, coordinadora de la Cooperación Internacional y proyectos de ISDEMU (Instituto Salvadoreño de la Mujer)

- Universidades
 - Sergio Brand Coordinador Diplomado Género y Políticas Públicas UCA (Universidad Centroamericana)
- Agencias de Cooperación
 - África Sanchís, Coordinadora de Programas de Gobernabilidad y Género de la AECID

Las entrevistas se estructuraron para identificar los siguientes tópicos

- a. Tipo y nivel de usuario/a del Proyecto.
- b. La relación que el/la entrevistado/a establece con el Proyecto.
- c. Impresión cualitativa del/la entrevistado/a con el Proyecto
- d. Valoración específica del/la entrevistado/a acerca de los componentes y servicios del Proyecto
- e. Especificación por parte del/la entrevistado/a acerca de la utilidad que el proyecto presenta para su actividad profesional/laboral
- f. Especificación por parte del/la entrevistado/a de aquellas cosas que considera que el Proyecto debería mejorar.

La siguiente fase se centró en el diseño de la entrevista/cuestionario para un amplio universo de actores/as implicados/as con el Proyecto ALG. Este universo cubrió los/as usuarios/as de las oficinas de PNUD, desde sus Representantes Residentes hasta los puntos focales de género; Iniciativas Regionales (RBLAC); BDP (Bureau de Desarrollo de Políticas); BCPR (Gestión de Riesgos). También se incluyeron otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas, tales como: UNIFEM y UNFPA.

De otro lado, se incluyeron, además, diversas organizaciones que colaboran (o han colaborado) con el Proyecto. AECID, PRIGEPP, FLACSO, CONAMU, Ciudades Seguras; así como, Organizaciones no Gubernamentales (listadas en

la tabla). Por último, un listado de colaboradores/as como usuarios/as personales del Proyecto, principalmente del Portal.

La siguiente tabla identifica todas las personas que fueron entrevistadas directamente y aquellas a las que les fue enviado el cuestionario. En la columna final se registra las personas que respondieron el cuestionario o fueron entrevistadas personal o telefónicamente.

Colaborador/a	Solicitud de entrevista	Respuesta
Actores sugeridos/as para el proceso de evaluación:		
Oficina de PNUD en El Salvador		
Jessica Faceta jessica.faieta@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ada Méndez ada.mendez@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marcela Smutt Marcela.smutt@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Richard Barathe salome.martinez@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Víctor Morales Victor.morales@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipo de América Latina Genera		
Neus Bernabeu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ivonne Urreola	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lydia Porras	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vladimiro Bonilla	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinora Reyes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Anne Iturmendi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RBLAC/ Iniciativas Regionales (Panamá)		
Rebeca Grynspar Rebeca.grynspar@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Raquel Herrera Raquel.herrera@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Beat Rohr Beat.rohr@undp.org	<input type="checkbox"/>	

Peter Grohmann peter.grohmann@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Freddy Justiniano freddy.justiniano@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Gemma Xarles gemma.xarles@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Juan Manuel Salazar juan.manuel.salazar@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gloria Manzotti Gloria.manzotti@undp.org	<input type="checkbox"/>	
María Rosa Renzi maria.rosa.renzi@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

BDP (Boureau de Desarrollo de Políticas)

Winnie Byanyima winnie.byanyima@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Hannie Meesters hannie.meesters@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Laura Hildebrandt laura.hildebrandt@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Mariko Saiko mariko.saito@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Jocelyne Talbot jocelyne.talbot@undp.org	<input type="checkbox"/>	

BCPR:

Ángeles Arenas Angeles.arenas@undp.org	<input type="checkbox"/>	
Linda Zilbert Linda.zilbert@undp.org	<input type="checkbox"/>	

Oficinas de Campo

Punto focal Regional RBLAC raquel.herrera@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PNUD México		
itza.castaneda@undp.org.mx	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
amalia.paredes@undp.org.mx	<input type="checkbox"/>	
PNUD Cuba		
Edith.felipe@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
inalvis.rodriguez@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD República Dominicana		

pcaram@pnud.org.do	<input type="checkbox"/>	
rcrespo@pnud.org.do	<input type="checkbox"/>	
PNUD Guatemala		
cecilia.alfaro@undp.org	<input type="checkbox"/>	
nely.herrera@undp.org	<input type="checkbox"/>	
claudia.de.saravia@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Honduras		
rocio.tabora@undp.org	<input type="checkbox"/>	
antonella.spada@undp.org	<input type="checkbox"/>	
rosibel.gomez@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD El Salvador	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
nidia.hidalgo@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Nicaragua	<input type="checkbox"/>	
vanesa.pichardo@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Costa Rica	<input type="checkbox"/>	
lara.blanco@undp.org		
PNUD Panamá		
Marta.alvarado@undp.org.pa	<input type="checkbox"/>	
Ivan.batzan@undp.org.pa	<input type="checkbox"/>	
PNUD Venezuela		
sonia.obregon@undp.org	<input type="checkbox"/>	
luisana.montoya@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Colombia	<input type="checkbox"/>	
blanca.cardona@undp.org		
PNUD Ecuador		
Rita.cloet@undp.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
giulia.dodorico@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Perú	<input type="checkbox"/>	
raul.salazar@pnud.org.pe	<input type="checkbox"/>	
PNUD Bolivia	<input type="checkbox"/>	
vivian.arteaga@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Argentina	<input type="checkbox"/>	
milena.leivi@undp.org	<input type="checkbox"/>	
PNUD Uruguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
virginia.varela@undp.org		
PNUD Paraguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

carmen.vallejo@undp.org

PNUD Brasil

gianna.sagazio@undp.org

PNUD Chile

Marcela.rios@undp.org

Otras agencias del Sistema

UNIFEM

Teresa Rodríguez

teresa.rodriguez@unifem.org

Moni Pizani

Moni.pizani@unifem.org

Ana Falú

Ana.falu@unifem.org

UNFPA

Leonor Calderón

lcalderon@unfpa.org

Ricardo Gonzalez

rgonzalez@unfpa.org

Personas o instancias con las que se ha colaborado en diferentes actividades

AECID. África Sanchís

africa.sanchis@aecid.org.sv

CONAMU - Ecuador

vivian.Arteaga@conamu.org.ec

Rosero_Rocio@conamu.gov.ec

roserog@yahoo.com

CIUDADES SEGURAS/ UNIFEM

olga.segovia@unifem.org

Iknow politics

randia@iknowpolitics.org

Gender it

flavia@tau.org.ar

ISDEMU (El Salvador)

Jeannette Lemus

Universidad Centroamericana (El Salvador)

Sergio Brand

PRIGEPP

Gloria Bonder

prigepp@flacso.org.ar

Carmen Colazo carmencolazo@gmail.com	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
---	--------------------------	-------------------------------------

COLABORADORAS

Alejandra Massolo massolo@prodigy.net.mx	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Carmen de la Cruz carmendelacruz_1@hotmail.com	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Evangelina García Prince evangar@cantv.net	<input type="checkbox"/>	
Natalia Navarro Oliván nnavarro@ya.com	<input type="checkbox"/>	
Raquel Lagunas raquela11@yahoo.com	<input type="checkbox"/>	
Alejandra Massolo massolo@prodigy.net.mx	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
America Romualdo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

USUARIOS/AS DEL PORTAL

De México

Blanca Margarita Gutiérrez Garza blanma@gmail.com	<input type="checkbox"/>
BLANCA ERNESTINA LOPEZ GORDILLO gogh_123@hotmail.com	<input type="checkbox"/>
Brenda Rodríguez brendtzu27@yahoo.com.mx	<input type="checkbox"/>

De Colombia

Donny Meertens donny.meertens@unifem.org	<input type="checkbox"/>
Paulina González Sánchez paulinags@gmail.com	<input type="checkbox"/>
marisol dalmazzo proyectos@avp.org.co	<input type="checkbox"/>
martha lucia barraza martinez marthaluciabarraza@terra.com.co	<input type="checkbox"/>
Olga Goyeneche Quintana funmujerenaccion@yahoo.com	<input type="checkbox"/>
Juan Carlos Montoya Blandón juankmon510@hotmail.com	<input type="checkbox"/>
Martha Barriga barrigamartha@yhao.com	<input type="checkbox"/>

De Argentina

Sonia Lía Santoro soniasantoro@fibertel.com.ar	<input type="checkbox"/>
Silvia Susana Wolansky swolansky@fich.unl.edu.ar	<input type="checkbox"/>
luisa cristina van kerckhoven vankercris@yahoo.com.ar	<input type="checkbox"/>
Carla María Alejandra Majdalani carla.majdalani@unic.org.ar	<input type="checkbox"/>
Susana Bartolomé sbartolome@ciudad.com.ar	<input type="checkbox"/>

USUARIOS/AS CURSOS CAPACITACION

Morena Valdés morenaileana@gmail.com	<input type="checkbox"/>
María Goñi sadja27@gmail.com	<input type="checkbox"/>

ORGANIZACIONES DE MUJERES/FEMINISTAS

ISIS rvaras@isis.cl	<input type="checkbox"/>	
CLADEM mdelascasas@cladem.org	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
FLORA TRISTÁN blanca@flora.org.pe	<input type="checkbox"/>	
Las Dignas direccion@lasdignas.org	<input type="checkbox"/>	
asistente@lasdignas.org	<input type="checkbox"/>	
Colectiva Feminista para el Desarrollo local. morenaherrera@navegante.com.sv	<input type="checkbox"/>	
Asociación Prudencia Ayala. Yolanda Caballero y María Elena Alvarado cfsalvador@gmail.com	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

EXPERIENCIAS QUE PARTICIPARON EN EL FESTIVAL DE BUENAS PRÁCTICAS

Colombia judithsarmiento@presidencia.gov.co	<input type="checkbox"/>
equidadmujer@presidencia.gov.co	<input type="checkbox"/>

jsarmiento@presidencia.gov.co	<input type="checkbox"/>
Ecuador	<input type="checkbox"/>
mercyjulieta@yahoo.com.mx	
Colombia	
ligademujeres@enred.com	<input type="checkbox"/>
cumbia@enred.com	<input type="checkbox"/>
patricia.guerrero@ligademujeres.org	<input type="checkbox"/>
México	
brendtzu27@yahoo.com.mx	<input type="checkbox"/>
hildasal_7@yahoo.com.mx	<input type="checkbox"/>

La información recogida a través de las entrevistas y cuestionarios corresponden a 23 usuarios/as vinculados al PNUD, 3 usuarios/as de otras agencias del sistema de UN y 12 colaboradores/as del Proyecto, que corresponden a diferentes perfiles.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios; uno para las personas vinculadas a PNUD y sistema de Naciones Unidas, y otro para las/los colaboradores/as. Se adjuntan en el anexo 1. Los cuestionarios se estructuraron en torno a los siguientes bloques de preguntas (intereses expresados en los términos de referencia):

1. Para PNUD y Sistema de Naciones Unidas.

a. **Institucional.** Se buscó obtener información cualitativa acerca de la relación del Proyecto ALG con los objetivos y estrategias de PNUD.

b. **Estrategia de Gestión del Conocimiento.** Se buscó valorar dos cosas: primero en qué medida el Proyecto ALG ha facilitado la utilización y creación de conocimiento en el ámbito de género en la región. Y, en segundo lugar, en qué medida el Proyecto se ha contribuido a fortalecer la estrategia de gestión del conocimiento de PNUD.

c. **Capacidades de Género.** Desvelar qué aportes ha realizado el Proyecto al fortalecimiento de las capacidades nacionales y regionales para aplicar el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos.

d. **Gobernanza del Proyecto.** Se pretendió identificar la percepción de los/as entrevistados/as acerca de la institucionalización del proyecto en relación a su nivel de organización y de relación con otras estructuras del PNUD.

e. **Organizacional.** En este apartado del cuestionario se pretendió abordar el grado en el que el proyecto está contribuyendo a mejorar las competencias internas de las oficinas de campo de PNUD.

2. Para Colaboradores/as

a. **Estrategia de Gestión del Conocimiento.** En este ámbito se buscó valorar en qué medida el Proyecto ALG ha contribuido a crear y fortalecer una estrategia de gestión del conocimiento para el enfoque género en la región.

b. **Capacidades de Género.** Desvelar qué aportes ha realizado el Proyecto al fortalecimiento de las capacidades nacionales y regionales para aplicar el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos.

c. **Organizacional.** En este ámbito se ha abordado en qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer y mejorar las competencias personales (personas u organizaciones) de sus usuarios/as y beneficiarios/as.

La información recogida en los cuestionarios y entrevistas, siguiendo la pauta antes dicha, ha sido sistematizada y explicitada en el apartados siguientes, destacándose los hallazgos y elementos clave para la sustentabilidad del proyecto y para las mejoras necesarias que deberían tenerse en cuenta.

4. HALLAZGOS (Sistematización de la Información Obtenida)

La sistematización de la información recogida en las entrevistas y cuestionarios, y aquella obtenida de la revisión documental, arrojó los siguientes hallazgos, que presentamos en dos bloques. El primero sistematiza la información obtenida desde los/as usuarios/as PNUD y Sistema de Naciones Unidas. El segundo hace lo propio con la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios con colaboradores/as del Proyecto.

A. Hallazgos desde el PNUD y Sistema de Naciones Unidas.

La Información se estructuró en cinco áreas:

1. Institucional
2. Estrategia de Gestión de Conocimiento
3. Capacidades de Género
4. Gobernanza de Proyecto
5. Organizacional

1. Institucional

En este ámbito se pretende obtener información cualitativa acerca de la relación del proyecto ALG con los objetivos y estrategias de PNUD.

1.1. Si el Proyecto está alineado con los objetivos estratégicos de PNUD:

Los/as entrevistados/as expresaron que efectivamente el proyecto está alineado con los objetivos estratégicos del PNUD definidos en Plan Estratégico Regional 2008-2011 y en sus cuatro áreas prioritarias.

El proyecto va en línea con las áreas de Reducción de Pobreza y las Desigualdades, Gobernabilidad democrática y Prevención y Recuperación de crisis, siguiendo los objetivos y estrategias del PNUD.

La equidad de género es parte de los objetivos estratégicos y mandato del PNUD, establecido en el Strategic Plan y el RPD para la región. ALG contribuye mediante la colaboración con la transversalización de género en todas las áreas priorizadas y con el desarrollo de programas y proyectos para la igualdad de género.

ALG está alineado, también, con las ODM y en particular con las metas nacionales definidas en el ODM 3: participación política de las mujeres y en cargos de dirección.

En lo que respecta a las prioridades definidas para el caso uruguayo, ALG responde a las dos “líneas estratégicas” establecidas en el CPAP, para el período 2007-2010. Esto es, por un lado, como uno de los ejes transversales del programa de cooperación; y por otro, como componente específico dentro del área de cooperación “lucha contra la pobreza y las inequidades”.

En casos excepcionales, los/as entrevistados expresaron que la precosidad de sus equipos de trabajo no le permitían revisar este tema.

1.2. En que medida el Proyecto es un aporte a la materialización de los objetivos estratégicos de PNUD contenidos en el MCR y el Plan estratégico

El trabajo de ALG –se menciona- contribuye a la materialización de los objetivos estratégicos del PNUD, a través de los servicios del Proyecto, especialmente del acceso de la información del Portal. La solidez que el Proyecto tiene sobre Enfoque de Género, les permite asesorar a otros Cluster y Oficinas de campo en los temas de transversalización de género, equidad, igualdad de oportunidades, contribuyendo de esta manera a los ODMs, y al RPD América Latina. Ha sido un aporte relevante del Proyecto cumplir con la misión de transversalidad de género y empoderamiento de las mujeres como eje transversal. Se percibe que el aporte es más sustantivo en la medida que las oficinas de campo requieran y gestionen sus demandas ante el Proyecto.

El Proyecto ha ayudado, por otro lado, a visibilizar la prioridad estratégica institucional de PNUD y ha supuesto un aporte a la institucionalización del enfoque de género. Ha permite, a su vez, un intercambio de cooperación sur-sur; también asesorar ante consultas sobre temáticas nuevas para cada país. En este sentido, ha permitido la generación de redes de intercambio.

A su vez, ha entregado documentos sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas; y ha impulsado la construcción de agendas regionales. Ha abierto espacios virtuales de reflexión y debate. Asimismo, ha sido una fuente de información para conocer lo que se está haciendo en otros países.

En lo que se refiere al área de reducción de pobreza y desigualdades fortalece las capacidades para reducir la desigualdad y promover la inclusión de las mujeres en el nivel regional; en el área de Gobernabilidad democrática fortalece el diálogo y la participación de mujeres y en el área de Prevención y recuperación de crisis fortalece las capacidades de las instituciones nacionales y locales para manejar y mitigar los riesgos de desastres y para asegurar la seguridad ciudadana.

1.3. De qué manera concreta contribuye el Proyecto a materializar lo anterior:

América Latina Genera aborda las cuatro áreas estratégicas del PNUD desde el enfoque de género. Se expresó por parte de los/as entrevistados/as que el Proyecto fortalece capacidades de actores internos y externos al PNUD, y pone a su disposición una batería de recursos conceptuales, técnicos y tecnológicos que facilita la tarea de interesados/as, dando visibilidad a la temática, proporcionando herramientas como información, datos, novedades, intercambios, documentación y otras. El Proyecto, adicionalmente, ha contribuido a construir nuevas ideas a partir de las buenas prácticas que en la web se difunden.

La plataforma América Latina Genera, mediante el portal, ha permitido, por sobre todas las cosas, aglutinar recursos muy valiosos y ha llevado a cabo una sistematización de resultados, experiencias y metodologías que permiten coordinar e integrar el trabajo, intercambiar el conocimiento y en definitiva promover la igualdad de género en la región.

Ha generado diferentes productos de conocimiento como el curso de género y gestión de riesgo además de otros cursos formativos. También ha llevado a cabo varios acompañamientos técnicos en diferentes países, incluyendo los de elaboración de las estrategias de género interna e interagencial, herramientas clave para PNUD y todo el sistema UN.

1.4. En caso que el Proyecto pudiera mejorar su aporte, qué cosas cabría realizar para lograrlo:

En general se expresaron opiniones relacionadas con incrementar los espacios de intercambios y de sistematizar aprendizajes y abrir nuevas líneas de estudios. A modo de ejemplo se exponen las siguientes opiniones:

- *“Que se mantuviera de manera sistemática un encuentro anual de los/as puntos focales de género del PNUD, para compartir experiencias, agendas, entre otras cosas; para lograr una visión de conjunto de mediano y largo plazo. En estos encuentros se podría articular acciones con UNIFEM para fortalecer y dar contenido a la alianza estratégica en la región”.*
- *“Se podrían hacer teleconferencias temáticas”.*
- *“Sería interesante lograr que los actores que reciben asesoría y se conviertan en multiplicadores, promover el intercambio permanente entre ellos, y hacer un mayor seguimiento del desarrollo de los proyectos y programas en donde presta asesoría”.*
- *“Promover estudios y seguimientos sobre temas específicos en la región”.*
- *“Sería importante que el proyecto disponga de recursos suficientes para poder cubrir la demanda de asistencia técnica hacia algunas oficinas que no tienen los recursos para la transversalidad de género”.*

1.5. El Proyecto es una herramienta útil para el mejor desempeño de las oficinas de campo en materia de género:

En general las valoraciones realizadas por los/las entrevistados/as fueron muy positivas a este respecto. Complementariamente, del análisis documental, se concluye que ciertamente el Proyecto es un aporte significativo en materia de género al mejor funcionamiento de las oficinas de campo.

Se expresó mayoritariamente que ALG es un instrumento clave para las oficinas de campo y que, sin embargo, aún el tema de género necesita más visibilidad al interior de dichas oficinas. Esto revela que para conseguir este objetivo, hay acciones que realizar, más allá de lo que hace el Proyecto, y que tienen que ver con el propio funcionamiento del PNUD.

Los oficiales requieren de guía y capacitación y en este escenario, ALG brinda un aporte muy útil, sobre todo por los recursos que ofrece el portal, las asistencias virtuales y los acompañamientos técnicos. Asimismo, se valora las consultas personalizadas que posibilita, la utilización de informes que incluye (por ejemplo los de CEPAL), la entrega de su boletín periódico, y entre otros.

Un tema que nos parece relevante y que se concluye de la información analizada y de las entrevistas, es la posibilidad de manejo de información que realmente tienen los usuarios/as. Se ha de buscar un equilibrio entre los procesos de trabajo y el tiempo requerido para buscar información en el Portal, por ejemplo. Una vía de solución es mejorando la información ofrecida para que atienda realmente las necesidades de los usuarios, así como los tiempos de gestión de su búsqueda.

1.6. Dentro de PNUD cuál es el público objetivo del proyecto:

Las respuestas variaron en relación a la especificidad que tienen algunas oficinas en relación al compromiso con la integración de género en sus trabajos específicos, y la realidad de que género es un componente transversal, que debería abarcar todo el espectro institucional. En general se expresó, lo siguiente:

Por la naturaleza transversal del tema de género, se planteó que el público objetivo del Proyecto es muy amplio. Dentro de las oficinas incluye a los oficiales de programa (tanto los que manejan los proyectos de género como los encargados de otros temas), los otros proyectos regionales y en general los clusters que requieren el apoyo transversal del Proyecto ALG.

Se consideró que básicamente el público objetivo del proyecto son las oficinas de campo de PNUD, dado que el Proyecto permite que se acceda a la información de experiencias desarrolladas por otros países, que se de visibilidad al trabajo de cada país, y esto permite que pueda haber un

intercambio de experiencias y articulación entre oficinas. Otras entrevistados/as afirmaron que lo son, en primer lugar, los puntos focales de género, y sus oficiales asignados, en segundo lugar, todos/as los/as integrantes, debido a que el género debe ser transversal en las oficinas y proyectos del PNUD

Desde otra perspectiva, la mayoría de las entrevistas concluyó que todo el personal PNUD debería ser objeto del Proyecto, ya que es una responsabilidad de todos los/as empleados y empleadas incorporar el enfoque de género en sus quehaceres y promover la igualdad y equidad de género en la organización. Esto pone de relieve que el Proyecto cumple una labor clave en la sensibilización del tema de género, más allá de la entrega de información específica y de herramientas para quienes trabajan en concreto con los temas de género.

Hay, por otro lado, herramientas específicas del Proyecto que tienen sus públicos particulares dentro de PNUD, como por ejemplo el toolkit de Gestión de Riesgos con Enfoque de Género, que estaría destinado a esta área en particular.

No se dejó de mencionar que entre el público objetivo del Proyecto están los/as Representantes y adjuntos del PNUD, gerencias y coordinadores de áreas.

1.7. Cuáles son los espacios y aspectos más útiles del Proyecto para las oficinas de campo de PNUD:

- La información que produce y concentra el portal.
 - Tener en forma oportuna información novedosa de conferencias, debates, investigaciones. Se valora esto por los entrevistados/as no sólo por la posibilidad que da para formular proyectos, sino para fortalecer las competencias personales y profesionales para ser un buen interlocutor con las contrapartes nacionales.

- La biblioteca se valora como un espacio de gran utilidad para sus usuarios/as
- La entrega de documentos conceptuales sobre género

- El Parque de las NNUU es uno de los espacios de mayor utilidad puesto que pone al día sobre lo que ocurre en el Sistema y entrega una comprensión sistémica sobre lo que se hace.

- La formación de capacidades y entrega de herramientas de GM y Gestión del Conocimiento (como lineamientos, guías y capacitaciones), para incorporar transversalmente el enfoque de género tanto en los proyectos, programas y políticas como en las acciones y el funcionamiento de las Oficinas y quehacer diario del PNUD dentro de sus diferentes áreas; las que a su vez puedan ser trasladadas a las contrapartes gubernamentales y no gubernamentales.

- Los servicios de asistencia técnica.

2. Estrategia de Gestión del Conocimiento

En este ámbito se buscó valorar en qué medida el proyecto ALG ha contribuido a difundir y utilizar el conocimiento generado por el Proyecto y su aportación a la estrategia de gestión del conocimiento de PNUD.

2.1. Si el Proyecto se encuentra alineado con la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD:

Casi todas las respuestas fueron afirmativas. Se dijo que existe una fuerte coincidencia, entre otras cosas, porque atienden la articulación entre los distintos niveles (técnico, práctico y político).

No obstante, se dijo que la estrategia Global de Gestión de conocimiento está aún en construcción. En América Latina, la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional ha avanzado en el desarrollo de una plataforma metodológica para la sistematización y el intercambio de conocimiento. Se valora el hecho que el Proyecto ALG ha sido pionero e innovador en los temas de gestión de conocimiento, desarrollando acciones dentro del mandato PNUD.

Se afirmó por algunos entrevistados/as, entre otras cualidades, que el Proyecto es un instrumento que permite que funcionarios/as del PNUD y actores externos lo utilicen como plataforma para la gestión de conocimientos en la formación o en el intercambio de productos de conocimiento. Más allá, incluso, de los propios productos de conocimiento que ALG a su vez genera.

En una proporción muy menor se dijo desconocer la estrategia de Gestión del Conocimiento de PNUD. Y que dada su juventud ésta está en proceso de desarrollo y ampliación.

2.2.Cuál es el aporte del Proyecto a esa estrategia de PNUD

ALG ha logrado concentrar a través de su portal Web una gran cantidad de recursos e información relacionada con el tema de género en la región. Su plataforma se está configurando como un referente importante del tema en América Latina. Ha puesto género en la mesa de discusión.

El proyecto ALG ha valorado el aporte de actores tanto internos como externos a PNUD en la transversalización de género, visibilizando el trabajo de diferentes oficinas en género y documentos conceptuales importantes. Ha aprendido de las buenas prácticas identificadas en la región (internas y externas). Este es un componente clave para la estrategia de gestión de conocimiento.

El Proyecto dispone, además, de un conjunto de conceptos, herramientas, bibliografía y experticias que motiva al intercambio y acceso a información y conocimiento.

Se valora que ha conseguido:

- La especificidad temática en los tres niveles referidos en la pregunta anterior (técnico, práctico y político)
- Tener disponible las experiencias de todos los países en temas concretos.
- Ser un lugar de consulta rápido, efectivo y actualizado de los proyectos y programas del PNUD en temas de género
- Articular gran cantidad de información, recursos sistematizados, productos del conocimiento que se elaboran, foros de discusión, documentos metodológicos, en el portal.

2.3. Si el proyecto ha realizado una buena gestión del conocimiento, conectando las iniciativas de los países (LAC) en torno al Gender Mainstreaming:

En general las respuestas fueron afirmativas, pero aclarando que este aspecto se puede mejorar.

Si embargo, se apostillaron algunos comentarios de importancia que deberían tenerse en cuenta. Se aclaró que en general ha hecho una buena gestión del conocimiento, aunque habría que reforzar el espacio virtual (y presencial) de intercambio entre las oficinas de campo. Existe la percepción de que en este campo podría hacerse más. Es decir, que el Proyecto posibilite más intercambio de experiencia en el ámbito de género entre personal PNUD.

Los entrevistados/as plantean que del Proyecto lo más visible es el Portal ALG. Se valora que el Proyecto en general ha ayudado a poner gente y proyectos en contacto; ha posibilitado una estrategia de salida para que la plataforma quedara para la región y PNUD fuera consolidando una plataforma interna. Se valora gestión del conocimiento como una estrategia interna de que productos específicos entrega ALG a la región e internamente (PNUD).

Se relevó que además de disponer de la web y mantenerla actualizada, hay por parte del equipo del Proyecto una permanente preocupación por conocer la situación de las oficinas en torno al tema de género y una excelente disposición a brindar asesoría técnica. Esto es más claro en los últimos años, dado que al inicio el apoyo técnico se veía limitado por falta de recursos económicos y técnicos.

También se expresó que el Proyecto ha conseguido un gran logro al hacer un mapeo de las iniciativas de género en la región. Sin embargo, algunos/as de los entrevistados/as plantearon que debería hacerse un esfuerzo mayor en conectar y promover el intercambio entre las iniciativas, dado que en la región se produce mucho conocimiento y habría que aprovecharlo mejor.

2.4. Ha ayudado el Proyecto a crear espacios regionales de intercambio y aprendizaje (comunidad de intercambio y aprendizaje) relacionada al Gender Mainstreaming:

La valoración general es que sí, pero que sin embargo se podría hacer más. De hecho en algunas de los apartados anteriores se ha expresado explícitamente esa necesidad. No se sabe, con todo, muy bien como hacerlo, e incluso como valorarlo. Se expresa, más bien, una percepción

De hecho se plantea que estos espacios de intercambio están en proceso de construcción y que seguramente la nueva fase del Proyecto avanzará en este

aspecto. Que el portal cuenta ya con una gran cantidad de recursos de género en la región que permite la realización de intercambios, destacándose la feria virtual de buenas prácticas, como escenario exitoso para el intercambio.

No obstante, se dijo que el intercambio permanente y transferencia de conocimiento e información entre los diferentes actores que trabajan o se interesan por el Gender Mainstreaming debería fortalecerse. No se indicó explícitamente como hacerlo.

2.5. Si el proyecto ha contribuido a crear una comunidad de práctica de profesionales de PNUD que trabajan en el ámbito de Género:

En general las respuestas fueron positivas.

Se dijo que especialmente esto ha sido así para los puntos focales de género, y el fortalecimiento de las áreas temáticas con su aporte, pero que debería potenciarse su uso y aprovechamiento.

Algunos entrevistados especificaron los problemas que tiene la creación de una comunidad de práctica para ellos. Se observó su pertinencia y que desde el Proyecto las condiciones están dadas para ello y que en gran medida lo hace. Sin embargo, a pesar de lo anterior, la agenda cotidiana de trabajo muchas veces no permite disponer del tiempo necesario para contribuir a la comunidad, sea recogiendo información o aportando.

Se planteo, por otro lado, que para que una comunidad funcione adecuadamente, comprometiendo a los puntos focales de género, por ejemplo, es necesario de ajustar su diseño con las necesidades profesionales de éstos. Es decir, ajustar la información a las necesidades de las rutinas de trabajo de los usuarios/as.

2.6. Sobre las características que debería tener esa comunidad para ser exitosa desde el punto de vista del impacto en el desempeño profesional de sus miembros:

Para los entrevistados/as la Comunidad de Práctica debería contener los siguientes elementos:

- Una Agenda definida sobre la base de prioridades temáticas consensuadas; y cada cierto período de tiempo instancias presenciales para darle nuevo impulso a al trabajo en red. .
- Contar con espacios de intercambio directo entre sus miembros/as, espacios de discusión y retroalimentación de sus acciones para poder aprender de las lecciones aprendidas de unos/as y otros/as. El trabajo virtual debe continuarse reforzando dichos escenarios de intercambio. El trabajo presencial o *in situ* también es necesario para la transferencia y fortalecimiento de capacidades de los actores.
- Mecanismos de monitoreo y evaluación que puedan dar cuenta del impacto alcanzado.
- Líneas comunes concertadas de intervención en las oficinas del PNUD, poniéndose de acuerdo sobre pocas pero buenas intervenciones, sistematizando las lecciones aprendidas.
- Tener un interés común temático, compartir información y disponer de tiempo para interactuar con el resto de los equipos. La disponibilidad de tiempos en el PNUD es un recurso escaso en casi todas las oficinas.
- Habría que considerar la comunidad como algo más amplio que un grupo de profesionales de PNUD. El programa une esfuerzos

con una variedad de agencias, particularmente con UNIFEM, para fortalecer capacidades en el tema de transversalización de género en LAC.

2.7. Si el Proyecto estructurado en torno a una estrategia de Gestión del Conocimiento puede ayudar a mejorar la gestión de los profesionales que trabajan en las oficinas de campo de PNUD en materia de género:

Los/as entrevistados/as coincidieron en que sí, claramente, y especificaron que fundamentalmente porque se enfoca en la generación de conocimiento con el objetivo de realizar recomendaciones de política pública en materia de género desde las oficinas de campo.

Se valora en forma importante que el establecimiento de una estrategia de gestión de conocimiento es fundamental para la mejor gestión de los profesionales, el aprendizaje e intercambio constante, el ahorro de recursos como tiempo, entre otros. La identificación de buenas prácticas y la elaboración de herramientas de gestión de conocimiento pueden contribuir a que los profesionales de PNUD hagan mejor prestación de servicios de asesoría técnica así como a aumentar el valor agregado del PNUD en cada una de sus intervenciones. La estrategia de gestión de conocimiento apoya igualmente el trabajo entre actores dentro y fuera de PNUD. Se aprecia, en consecuencia, entre los entrevistados/as un reconocimiento al aporte que puede significarles una estrategia de gestión del conocimiento en el Proyecto de ALG para mejorar sus tareas de gestión profesional. Esto es una apreciación genérica, no supone que ALG no lo hace, muy por el contrario se valora lo que hace en ese sentido.

Las entrevistas revelaron que se aprecia la gestión del conocimiento como herramienta de mejora profesional si está asociada a mecanismos de trabajar

en red (inteligencia colectiva), de aprendizaje continuo, de memorias corporativas que permitan aprender de lo realizado, etc.

2.8. Si el Proyecto facilita de manera notable el acceso a la información y del conocimiento sobre el tema a personas e instituciones de la región:

En general, las respuestas a esta cuestión se han venido expresando en los items anteriores. En forma taxativa los/as entrevistados/as expresaron que el Proyecto es, por definición, un gran facilitador de acceso a la información y al conocimiento. Se dijo, a modo de reafirmación, que muchos profesionales e instituciones externas a PNUD tienen al Proyecto como referente en materia de género, y que son usuarios/as permanente de sus servicios.

Una de las entrevistadas aclaró que, no obstante, habrá que evaluar el impacto. Es decir, qué hace la gente con la información que obtiene del Proyecto.

Se dijo que: ALG ha logrado unificar en un portal información y conocimiento clave, el cual está a disposición de personas e instituciones interesados en el tema en la región. Uno de los aportes fundamentales de ALG ha sido justamente poner abiertamente a disposición de diversos actores, dentro y fuera de PNUD, esa información y los recursos derivados de ella, lo que ha significado un inmenso valor agregado. Se expresó que los distintos espacios y servicios del portal, así como las acciones en general del Proyecto, son un flujo permanente de valor informativo para quienes trabajan en materia de género

2.9. Si ha ayudado el proyecto a crear una comunidad de profesionales de las oficinas de campo del PNUD, a través de la cual se comparta información y experiencias. Las respuestas a esta pregunta se unificaron con los puntos 2. 5 y 2.7

3. Capacidades de Género

El proyecto ALG se implementó principalmente para ayudar a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para aplicar el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos. En este ámbito queremos desvelar las aportaciones del proyecto a ese objetivo.

3.1. Si el proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región:

Casi todas las respuestas confirman que el Proyecto realmente es una de los pilares en la región para el posicionamiento del tema de género. Las conclusiones de los/as entrevistados/as, así como el análisis documental del Proyecto, permite que esto se ha conseguido a través del despliegue de las distintas líneas temáticas y de acción que el Proyecto ha puesto en marcha.

Asimismo, se planteó que la relación entre Proyecto y oficinas de campo de PNUD ha posibilitado una mayor cobertura a los temas de género. Y, en ese sentido, que el fortalecimiento de las capacidades de las oficinas a través del Proyecto ha sido fundamental para conseguir un posicionamiento del tema de género.

En conclusión, sin duda alguna, ALG ha visibilizado en tema de género en América Latina. Su estrategia de comunicaciones e información es excelente (boletín, calendario, página Web, etc). La feria virtual de buenas prácticas fue un mecanismo llamativo y eficiente de promoción del tema.

3.2. Si el Proyecto ha favorecido la asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y agencias de desarrollo (especialmente PNUD) en GM aplicado a programas, proyectos, etc:

Las respuestas en general fueron afirmativas. Existe una valoración muy positiva de la asistencia técnica que el Proyecto ha proporcionado a los países y agencias de desarrollo, así como a organizaciones de la sociedad civil.

Uno de los entrevistados dijo que ha favorecido la provisión de servicios de asesoría técnica, de herramientas de gestión y de información ha aumentado el valor agregado del PNUD en sus iniciativas.

Se dijo que en el caso de Uruguay, el Proyecto ha favorecido de manera directa al PNUD y UNIFEM. En el caso de México, principalmente ha apoyado a la oficina de campo del PNUD México. En el caso de Salvador y Ecuador a la sociedad civil y algunos mecanismos específicos.

3.3. En qué consiste esa asistencia técnica? Qué debería mejorarse? ¿Qué líneas de asistencia podrían entregarse?

Las respuestas a estas preguntas se refieren exclusivamente a la percepción de los entrevistados/as acerca de lo que ellos/as consideran que es la asistencia técnica. No se les proporcionó una definición de partida. No se incluye aquí la observación del consultor.

Dentro de los servicios de asistencia técnica de ALG está la asesoría para la incorporación del enfoque de género en programas y proyectos. Se plantea que el Proyecto podría poner énfasis en el monitoreo y desarrollo de los proyectos, para asegurar la correcta inserción del enfoque de género en los procesos. Así mismo, podría promoverse la realización de talleres de capacitación o “on the job training”, los que los entrevistados/as ven de gran utilidad para el fortalecimiento de las capacidades de los actores.

En un terreno más concreto para algunos/as de los/as entrevistados/as la asistencia técnica ha tomado una forma más específica. Para algunos, por ejemplo, la asistencia técnica ha consistido desde la elaboración de un curso virtual sobre género y desarrollo, hasta la elaboración de herramientas teórico conceptuales sobre temas específicos como son desastres, cambio climático y agua.

Otras/os entrevistados/as aclaró que no tienen claro, desde el punto de vista del SNU, cual forma ha tomado la asistencia técnica a gobiernos o sociedad civil. Sin embargo, en el caso de UNIFEM Región Andina, la asistencia ha consistido en apoyo al desarrollo del diseño de varias actividades, específicamente a través de comentarios específicos a los términos de referencia de consultorías y también el envío de enlaces y documentos relevantes a la temática de esas actividades. Además, comunicaciones de manera regular con el Proyecto sobre el tema de la creación de un espacio virtual para las y los participantes en las Reuniones Subregionales de género (una iniciativa de UNIFEM con mucho apoyo del PNUD y SNU), la cual fue idea de la Coordinadora del Proyecto ALG, lo que ha sido de gran utilidad también para el trabajo en género en la Subregión Andina.

Incluso para algún entrevistado/a ALG debería convertirse en una oficina de asistencia técnica, cuya primera instancia debería ser las oficinas del PNUD y luego de otras agencia de NNUU.

Para resumir, entonces, la asistencia técnica en temas particulares de género, y también en KM, es una línea donde el Proyecto entrega un alto valor agregado y que se podrían seguir priorizando acciones en este ámbito. Se hacen sugerencias sobre este particular en el apartado recomendaciones.

3.4. ¿El proyecto ha ayudado a fortalecer las capacidades de los países para el análisis del GM en LAC?

Tres de las personas entrevistadas dijeron que sí, que ha ayudado a fortalecer estas capacidades. Otra persona manifestó no tener información al respecto.

En el caso Uruguay se dijo que no directamente, pero que, de todos modos, no es un resultado que se le pueda pedir al Proyecto. Para otros entrevistados, ha fortalecido capacidades de países, pero no tanto a los gobiernos de los países. Eso es mucho más complicado, se señaló.

La oficina de Ecuador plantea, por ejemplo, que ha estado en permanente contacto con el proyecto GMI, y ha recibido aportes e insumos importantes desde ALG.

Una persona entrevistada expresó que hablar de países sería amplio, pero que si se habla de las oficinas de PNUD la respuesta sería positiva.

En resumen, hay una dificultad de valorar esta pregunta por la magnitud del alcance del impacto.

3.5. ¿Promueve el proyecto la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de Gender Mainstreaming para lograrlo?

Todas las respuestas fueron afirmativas.

Una de las entrevistadas agregó que se debe reforzar el monitoreo y evaluación de impacto, ya que varios países de la región cuentan hoy con marcos legales, e institucionales más o menos establecidos, pero falta evaluar el impacto de las políticas públicas y de la cooperación en la transformación de las condiciones de desigualdad de género.

3.6. Quiénes cree que son los públicos objetivos del proyecto en los distintos países?

Se señaló lo siguiente:

- Oficinas de campo del PNUD,
- Otras agencias del SNU
- Especialmente, puntos focales de género como UNIFEM
- Contrapartes nacionales gubernamentales (actores de gobierno, puntos focales de género)
- Contrapartes no gubernamentales (organizaciones de la sociedad civil, centros de excelencia, profesionales del tema de género)
- Universidades
- Un público objetivo es más general por la apertura del portal hacia América Latina y el mundo, excepto en los productos o actividades que se realizan con determinadas especificidades de públicos metas.
- Plataforma interagencial. Que agrupara todas las informaciones de género de las agencias.

4. Gobernanza del proyecto

Se pretendió identificar la percepción de los/as entrevistados/as acerca de la institucionalización del proyecto en relación a su nivel de organización y de relación con otras estructuras del PNUD.

4.1. Si es adecuada la estructura de organización del Proyecto:

Varias respuestas fueron afirmativas. Sin embargo, se expresó que el Proyecto debió haber tenido un board. Porque sólo tenía dos personas decidiendo por el Proyecto. Requiere un Project manager y un consejo que lleve el día a día del mismo. Una parte importante indicó desconocer la estructura organizativa del Proyecto.

4.2. Vinculación que debería tener el Proyecto con el Cluster de Género:

Algunas personas entrevistadas dijeron que la vinculación es total, que el Proyecto es parte del Clúster de Género, y que, dentro de éste, debería ser la instancia de capacitación, generación de conocimientos del Clúster, alinear prioridades, estrategias y optimizar esfuerzos.

Una de ellas refirió que ALG debe ser una pieza clave del área práctica de género, poniendo a disposición del cluster su capital humano, experiencia, contactos con oficinas y demás actores, herramientas de gestión de conocimiento, lecciones aprendidas y estrategia de comunicación para dinamizar las acciones del cluster y lograr resultados sostenibles. Ya que el proyecto ALG tiene reconocimiento, prestigio y visibilidad, activos fundamentales para el cluster.

Otras personas entrevistadas manifestaron no tener conocimiento al respecto. Una de ellas dijo que no se tienen conocimientos todavía, aunque por esta línea se definirán advisor (consultores) y committies y es importante considerar cómo van a dialogar.

4.3. Vínculo que debería tener el proyecto con las oficinas de campo de PNUD:

En general las respuestas consideraron que el vínculo planteado hasta el momento es correcto. Que debería tener un vínculo muy estrecho con las oficinas de género.

Se dijo que el proyecto debería tener una plataforma propia para la comunidad de las oficinas de campo.

Se especificó que debería ser el seguimiento del cumplimiento de los parámetros de aplicación de la transversalización del género tanto en proyectos como en las acciones de la oficina.

Que debería de llegar a todas/os las funcionarias/os de PNUD con una estrategia diferenciada, identificando áreas de interés y para ello quizás deberían tener un mapa temático por país y al mismo tiempo intereses comunes por regiones.

A través del cluster, podría apoyar en la homogenización de las intervenciones, abogar con las oficinas de campo para tener presupuestos de TRAC para género, apoyar el M&E de género, realizar sistematizaciones, publicar buenas experiencias, organizar eventos, etc. Dar más visibilidad al PNUD en el tema de género.

4.4. Relación que debería tener el proyecto con su área de responsabilidad:

Se estimó que el proyecto debería tener un vínculo directo, de asesoramiento en proyectos puntuales, especialmente con directivas para el trabajo interno de género en las oficinas.

Se dijo que existe una relación entre el Proyecto ALG y el Área Nacional de Género PNUD, de cada oficina nacional, desde donde colaboran en proyectos e iniciativas del área y hay actividades que se organizan conjuntamente.

También se especificó que en todo momento el Proyecto debería tener un flujo de información constante y mutuo con las oficinas, las diferentes áreas de intervención del PNUD, y el sistema en su conjunto.

Una de las entrevistadas expresó que muchas de las personas que trabajan actualmente en PNUD están tratando de establecer mejores niveles de coordinación para aprovechar la información y el conocimiento gestionado por ALG y la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM) que es un programa regional conjunto UNIFEM – PNUD (istmo CA).

5. Organizacional

En esta área se aborda el grado en el que el proyecto está contribuyendo a mejorar las competencias internas de las oficinas de campo de PNUD.

5.1 y 5.2 Si le entrega el Proyecto ALG herramientas y servicios útiles para la realización de su trabajo cotidiano. Identificación de herramientas y servicios:

Prácticamente todas las respuestas fueron afirmativas.

Una respuesta aclaró que sobre todo ideas y conceptos. Otra especificó que no para el trabajo cotidiano, pero sí para temas específicos de género.

Los ámbitos en que se utiliza los servicios del Proyecto

- Información actualizada: Dentro de ella:
 - Especializada en distintos aspectos del tema de género.

- Servicio de noticias y reportajes.
 - Información relevante y actualizada sobre tópicos específicos y ejes estratégicos como son Desarrollo Humano, ODM, entre otros.
 - Provisión de información sobre conceptos y enfoques teóricos y algunas herramientas de trabajo.
-
- Asesoría, consultoría y asistencia técnica especializada a través de Consultores/as en género.
 - Contactos: Entre ellos, los contactos con Consultores/as especializados/as.
 - Acercamiento a experiencias
 - Publicaciones, documentos conceptuales, analíticos,
 - Boletines.
 - Conocimiento de buenas prácticas
 - Colaboración/ asistencia entre distintas personas en distintos países, de diferentes profesiones y abordajes de la problemática de género, para diversas actividades

5.3. Si ha permitido el Proyecto contactar a colegas de otras oficinas y conocer otros proyectos que le pudieran ser útiles:

La mayoría de las respuestas fueron afirmativas. Una de las personas entrevistadas especificó que a través de reuniones temáticas que ha organizado.

Dos personas entrevistadas manifestaron que no requirieron ese apoyo por parte del proyecto.

5.4. Si sería beneficioso para su desempeño contar en el marco del Proyecto con una comunidad de práctica con otros/otras colegas, en la cual poder intercambiar información y conocimiento:

Todas las respuestas fueron positivas.

Se dijo que es de destacar que el PNUD en el marco de su estrategia regional ha definido el componente de cooperación sur- sur como fundamental por lo que la comunidad de práctica se constituye en una herramienta indispensable. Una de las entrevistadas manifestó que sí, pero que es importante que no se quede en lo virtual, sino que proponga también una reunión de puntos focales para establecer un plan de trabajo conjunto o por lo menos líneas estratégicas de intervención. Luego la comunidad puede ser útil para M&E de los avances y logros, dificultades, etc.

5.5. Qué servicios debería desarrollar el proyecto, y que estuvieran entre sus fines, para mejorar su desempeño profesional en la oficina PNUD en la que trabaja:

Se planteó por los/as entrevistados/as lo siguiente:

- Fundamentalmente capacitaciones.
- Soportes audiovisuales para utilizarlos en las jornadas de transversalización de género. Incluso, se podría armar como una serie con diferentes temáticas y niveles tanto para staff como para contrapartes.
- Difusión entre distintos actores del desarrollo

- Permea el sistema PNUD, poniendo, por ejemplo, en diálogo a las áreas de gobernabilidad en torno a un tema de relevancia regional más allá del punto focal género.
- Movilización de recursos presupuestarios

Una de las entrevistadas consideró que los servicios son adecuados, sólo hay que darles una *mayor difusión* entre diferentes actores del Desarrollo.

Otro manifestó que, pensando en KM de Gender el Proyecto debería buscar el sello distintivo de a quién sirve y para qué. Y desde allí construirla.

Se dijo que el proyecto debe permea de manera diferenciada las distintas estructuras y áreas temáticas del PNUD, Por ejemplo, poner en diálogo a todas las áreas de gobernabilidad entorno a algún tema de relevancia regional. Más allá de la punto focal de género.

También apoyar en la movilización de recursos porque éste es un tema álgido en algunas oficinas.

Entre las/los entrevistadas/os se consideró de importancia incorporar en alianza con AGEM el tema económico en ámbitos teóricos, conceptuales, investigaciones y comunidades para reflexionar sobre políticas públicas que puedan tener impactos sobre la calidad de vida de las mujeres de la región.

B. Hallazgos desde los/las colaboradores/as.

La información se estructuró en tres áreas:

1. Estrategia de Gestión del Conocimiento

2. Capacidades de Género

3. Organizacional

1. Estrategia Gestión del Conocimiento

- **En este ámbito se buscó valorar en qué medida el proyecto ALG ha contribuido a fortalecer una estrategia de gestión del conocimiento de género en la región de ALC.**

1.1. Si el Proyecto ha realizado una buena gestión del conocimiento, conectando las iniciativas de los países de América Latina y el Caribe en torno al G.M:

La mayoría de las/os entrevistadas/os expresaron que sí. Una de ellas refirió puntualmente que es así por que ofrece herramientas que permiten tener información, un conocimiento periódico de las investigaciones, experiencias y formación diversa distribuida por países y a nivel regional para las personas que acceden al sitio.

Tres de las entrevistadas dijeron que el proyecto recién ha iniciado un proceso en este sentido. Que se ofrece como un ámbito novedoso, rico y amplio de información y producción del conocimiento que paulatinamente va convirtiéndose en punto de referencia, sobre todo para la búsqueda de información y capacitación, pero que llevará mayor tiempo conectar las diversas iniciativas de países en torno al G.M.

En general, es considerado un proyecto articulador, potente para ofrecer capacitaciones en GM y difundir las iniciativas de LAC.

Una de las entrevistadas destacó, en relación al GM, que el proyecto está contribuyendo en la línea del GM, haciendo visible el conocimiento existente, promoviendo y aportando nuevas reflexiones, y conectando las diversas experiencias, incluida la identificación de Buenas Prácticas. Asimismo, que no se ha abocado sólo al “Gender Mainstreaming” como estrategia. Ha aportado a un universo más amplio relacionado con la conceptualización, los enfoques y las políticas sectoriales, y su traducción en la práctica. Ha dado también, un importante peso a las organizaciones de mujeres y a sus experiencias.

1.2. Si ha servido para crear espacios regionales de intercambio y aprendizaje (comunidad de intercambio y aprendizaje) relacionada al G.M:

La respuesta ha sido que el Proyecto ha dado pasos en ese sentido, importantes, pero aún falta consolidar un objetivo de ese tipo. Se argumenta que el Proyecto ha estado consolidando bien los objetivos para la fase en la que se encuentra y que la comunidad es un objetivo a abordar en la fase siguiente.

El Proyecto es un punto de referencia valorado por numerosas organizaciones y personas en la región y por tanto tiene el potencial para crear espacios, estrategias, metodologías para:

- Conectar personas de la región interesadas en género y desarrollo, favoreciendo su intercambio (expertas en distintas temáticas relacionadas con género, feministas que se desenvuelven en distintos ámbitos, personas del ámbito gubernamental, no gubernamental y de la cooperación internacional que trabajan en diferentes políticas).
- Informar sobre la oferta educativa (acerca de los programas virtuales y presenciales existentes en ALC), Ofrecer Cursos de excelencia sobre género y políticas, género y desarrollo, como los de PRIGEPP y NNUU. Estas capacitaciones, análisis sobre

políticas e investigaciones en línea posibilitan que en tiempo real se conozcan los avances y/o retrocesos de las mujeres en diferentes realidades, como así también acercan el conocimiento de los procesos que vivencian los países de la región en género, desarrollo, y políticas públicas.

- Conocer programas y proyectos descentralizados y otros de ALC. (Feria de políticas descentralizadas).
- Informar en forma amplia y continua (donde ha resultado muy útil la información que proporciona articuladamente de las distintas oficinas del sistema de NNUU en relación al género (Cumbres, documentos, estrategias, etc)
- Colaborar con programas e iniciativas específicas. Ej: la colaboración con el Programa Ciudades Seguras de UNIFEM.
- Ha creado espacio y promovido iniciativas (se han destacado, por ejemplo, las enfocadas en la agenda económica de las mujeres y ciudades seguras).

1.3. Si el proyecto ha contribuido a crear una comunidad de práctica de profesionales que trabajan en el ámbito de Género:

Principalmente los/as entrevistados/as expresaron que está contribuyendo a ello.

La percepción de las entrevistadas es que dicha comunidad de práctica no fue creada en forma expresa por el Proyecto, dado que el mismo Proyecto no se lo planteó en forma explícita. Se expresa que distintas comunidades de práctica sí que existían en la región, sin explicar cuales. Y consideran que el Proyecto, en forma natural, sí que ha dado pasos significativos para generar un encuentro de dichas comunidades en un solo portal, fortalecer iniciativas existentes, iniciar nuevos agrupamientos, reorientar agendas, ofrecer un entorno novedoso y atractivo de encuentro y crecimiento.

Algunos/as entrevistados/as especificó que se ha comenzado a informar desde el portal sobre la existencia de distintos estudios y trabajos realizados por las profesionales de la región, pero que, a su parecer, ellas necesitan aún mayor contacto, ya que se puede aprovechar más su diversidad de experticias, y pueden ser claves para profundizar una estrategia de Gender Mainstreaming en AL y C si articulan con mayor sinergia sus conocimientos y prácticas.

Asimismo se dijo que, considerando las múltiples capacidades existentes en la región, el proyecto tiene como fortaleza que ha elaborado una herramienta imprescindible para este trabajo (un roster de especialistas de género) que ha puesto a disposición de todas las instituciones. No obstante, se desconoce la efectividad, en términos de demanda, oferta e incidencia. Al organizar el conocimiento sectorialmente, sistematizar las herramientas temáticamente, y presentarlas de manera actualizada ha permitido también un intercambio entre las mismas expertas.

Además, la presentación de toda la oferta formativa en la materia en la región ha fortalecido la comunicación entre diversos actores

En el caso específico de El Salvador se aclaró que si bien existe el espacio para la generación de esta comunidad, todavía no se logra mayor interactividad con estos recursos, ya que las personas que consultan son sólo receptivas por el momento.

1.4 Sobre las características que debería tener esa comunidad para ser exitosa desde el punto de vista del impacto en el desempeño profesional de sus miembros/as, se dijo que:

Los/as entrevistados plantearon lo siguiente, en términos generales:

- Debería conectar a sus miembros/as en forma continua, motivadora y programada.
- Debería informar permanentemente en red sobre los emprendimientos de cada miembro/a que la compone para conseguir articulaciones.
- Debería lograr la articulación entre sus miembros/as para trabajar compartidamente
- Debería lograr la apuesta a estrategias conjuntas para alcanzar mayores impactos que los particulares.
- Debería lograr impactar políticamente a través de las estrategias empleadas.
- Debería lograr cambios políticos constatables, como también en la producción de conocimientos, incremento de capacidades personales y grupales, creación y fortalecimiento de redes, reconocimiento social, redistribución del poder, el conocimiento y los recursos económicos a nivel del cambio socio cultural con enfoque de género.

Algunas/os entrevistados/as manifestaron que crear y gestionar una comunidad de prácticas no es lo mismo que una red o un grupo de intercambio; exige un trabajo complejo, una programación adecuada, sentido de pertenencia, surgimiento de vínculos de confianza, liderazgo, acuerdos para la realización de producciones colaborativas, incidencia; entre otras cuestiones, por lo cual aún no se ha logrado.

Otros entrevistados refirieron que debería tener articulación, comunicación, intercambios permanentes, dinamizada por una coordinación hábil que puede renovarse periódicamente. Otras de las entrevistadas consideraron importante que pueda crearse una comprensión conceptual sobre la temática, que permita entender por qué las políticas deberían tener un

enfoque determinado, y cómo traducirlo en la práctica. A su vez dotar a las personas de herramientas y metodologías adecuadas para su operativización, y logro de los resultados propuestos.

Se dijo que el Proyecto ha tenido muy buena estrategia de comunicación e información a ciertos grupos de profesionales, pero desde algunos entrevistados se tiene la percepción de que es necesario también acercarse a gremios profesionales y de universidades. Desde el análisis realizado del Proyecto se percibe que esto ya se ha hecho y se sigue haciendo.

En general se destacó que ha logrado intercambio entre sus miembros/as para informar y dialogar sobre sus experiencias y estrategias de forma rápida y eficiente (mediante el uso de las nuevas tecnologías). Si bien las experiencias no son necesariamente transferibles, ya que depende de los diversos contextos y coyunturas, lo cierto es que sobre la base de lo ya realizado por otros, se pueden elegir y realizar adaptaciones o generar nuevas ideas.

1.5. y 1.6 Si el Proyecto estructurado en torno a una estrategia de KM puede ayudar a mejorar la gestión de los profesionales que trabajan en el ámbito de género. Por otro lado, en relación a si el Proyecto facilita de manera notable el acceso a la información y del conocimiento sobre el tema a personas e instituciones de la región:

Las entrevistadas manifestaron que si, que el proyecto se considera una referencia en la materia. Expresaron que, no obstante, es importante que las tecnologías sean apropiadas con mayor sentido estratégico y proactivo por las organizaciones que trabajan en esta temática. Que la plataforma puede ser usada para acceder a información, para participar esporádicamente en algún foro, pero no ser aprovechada en toda su amplitud, de ahí que se necesitan procesos y experiencias concretas en las

cuales las personas que trabajan en género adviertan la potencia de las tecnologías y su valor como creadoras de conocimiento e incidencia.

Se dijo que es fundamental desarrollar, transferir y gestionar la riqueza y diversidad del conocimiento en el ámbito de género en la región.

Se expresó que sí facilita el Proyecto el acceso a la información y el conocimiento en todas. Especificando que indudablemente cumple un rol importante, se tiene la percepción de que lo hace con profesionalismo y calidad. Aunque se señala que existen también otras fuentes de acceso a información y conocimiento en género en la región y que los públicos suelen estar segmentados y por tanto fidelizarse con determinados medios de acceso a información, o utilizar diversos según sus necesidades.

Se hace hincapié en que la fortaleza del Proyecto reside en que se pueden encontrar en un solo sitio informaciones sobre un cúmulo de iniciativas en los países de la región, sobre los temas que se abordan. La forma de presentar la información permite un acceso rápido, y navegación amigable al ser visibilizada en forma muy sencilla.

1.7. Si ha ayudado el proyecto a crear una comunidad de profesionales que trabajan en el ámbito de Género, a través de la cual se comparta información y experiencias:

Se respondió que ha colaborado en compartir información y experiencias, poner en marcha diversas iniciativas, como foros, debates sobre buenas prácticas, articulación con otros programas (ej. Ciudades Seguras de UNIFEM), etc. Pero una de las entrevistadas reforzó el concepto de que otra cosa es crear una comunidad de prácticas y sobre todo que ésta se sostenga en el tiempo y produzca colectivamente resultados concretos.

Una de las entrevistadas expresó que existe una diversidad muy importante de capacidades en la región, pero no todas son aprovechadas aún por el proyecto, ni suficientemente articuladas o convocadas para conocerse e interactuar. Hay un grupo de profesionales con diferentes experticias, en distintas áreas profesionales, por ejemplo, que aún no se conocen entre sí y esta capacidad de construcción del conocimiento conjunto y acción compartida tiene muchas más potencialidades futuras.

2. Capacidades de Género

El proyecto ALG se implementó principalmente para ayudar a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para aplicar el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos. En este ámbito queremos desvelar las aportaciones del Proyecto a ese objetivo, según la percepción de los/as entrevistados/as

2.1. Si el proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región:

Todas las respuestas afirmaron que sí ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en la región, junto a otros planes, programas y proyectos. Es ya un referente útil para profesionales que hacen trabajo en instituciones sobre el enfoque de género, de fácil y libre acceso on line. Presenta información concentrada y permite una buena difusión sobre el tema de género y el GM.

Una de las entrevistadas consideró que lo interesante es ver cuál es la capacidad mayor que tiene este proyecto, por surgir del seno de las NNUU, y por tener una potencialidad mayor de articulación política, educativa, propositiva, informativa, innovativa, que otros. Se ha comprobado que sus participantes han experimentado notables cambios en su concepción sobre

diversos temas y contextos y sobre todo han aprovechado esta formación para impulsar e implementar programas y políticas muy significativas en la región. (Un ejemplo es lo sucedido con egresadas del Curso “Género y Políticas Públicas” de PRIGEPP-PNUD. Una de ellas fue Secretaria de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín y desde allí impulso una política integral de transversalización de género, otra egresada hoy ocupa un lugar de responsabilidad en el Banco de las Mujeres en Venezuela, y los ejemplos son muchos más)

2.2. Si el Proyecto ha favorecido la asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y agencias de desarrollo en GM aplicado a programas, proyectos u otras iniciativas.

Algunas de las entrevistadas expresaron no tener información suficiente para responder a esta pregunta.

Dos entrevistadas consideraron que sí. Una de ellas manifestó que la propia difusión es un instrumento de sensibilización, por que probablemente cada vez más funcionarios/as estatales, sociedad civil, agencias, participantes en general, comprendan la necesidad de introducir esta perspectiva en sus programas y proyectos como forma de promover la erradicación de la discriminación basada en el género y enfrentar las situaciones particulares de las cuales las mujeres son objeto, por el simple hecho de ser mujeres. Otra dijo que ha favorecido especialmente a las estructuras gubernamentales a esos efectos (las capacitaciones son un ejemplo de ello, ya que significan en sí asistencia técnica provista a oficinas de la mujer, planes, programas y proyectos de género en la región para quienes los llevan a cabo desde el gobierno, o desde el aporte de las Ongs o las agencias de cooperación internacional)

Una de las entrevistadas expresó que en los programas de Cursos que se han desplegado (como el de Género y Políticas Públicas de PRIGEPP o el de

Desarrollo y Género de NNUU) se está brindando apoyo técnico especializado a la vez que capacitando. En estos programas han participado actores estratégicos de la región (de gobiernos, sociedad civil y agencias). Han sido especialmente útiles las Mentorías de los Cursos, ya que bajan directamente a las prácticas políticas de planes, programas o proyectos de la región en un seguimiento específico y acompañamiento técnico con experticia

Además, la información y conexión de expertas proporcionada ha significado en sí misma asistencia técnica para construcción de políticas con Gender Mainstreaming.

También las iniciativas, como la Feria de proyectos, favorecieron contacto entre expertas, reconocimiento de buenas prácticas aprovechables, debates para perfeccionar políticas, etc.

2.3. Acerca de si saben en qué consiste la asistencia técnica, si debería mejorarse y qué líneas de asistencia podrían entregarse:

Algunas/os entrevistadas/os manifestaron son usuarias/os de la asistencia técnica, y que la han requerido para la elaboración, monitoreo, evaluación de políticas, consultorías de expertos/as sobre políticas públicas, aporte de bibliografía, socialización de proyectos, experiencias, iniciativas comparadas.

Entre la asistencia técnica que podría mejorar o las líneas de asistencia que podrían considerarse o fortalecerse se relevó, aunque esta actividad es realizada ya desde el Proyecto en forma continua:

Lo aquí expresado es la percepción de los/as entrevistadas/dos, aunque muchas de estas acciones ya están realizadas por el Proyecto o en vías de serlo:

- Banco de datos de expertos/as en distintas temáticas relacionadas al género a quienes pueden consultarse, o a quienes puede solicitarse distintos tipos de seguimientos, evaluaciones, u otras consultas. Ya realizado por el Proyecto.
- Creación de un banco de buenas prácticas. Ya realizado por el Proyecto.
- Conformación de equipos de expertos/as por temas para colaborar en la elaboración y ejecución de políticas, o en metodologías de monitoreo y evaluación de las mismas, siempre trabajando desde el GM. Ya realizado por el Proyecto.
- Formación de capacidades para fortalecer cambios institucionales que requieren diversas competencias y un acompañamiento muy sistemático de mediano a largo plazo.
- Fortalecimiento de las capacidades de GM para incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas transversalmente y sus instrumentos (ej. Planes), su planificación, aplicación y presupuestación.
- Conformación de Mentorías de expertos/as (específicas) para el seguimiento de políticas.
- Fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil para fiscalizar si la incorporación del GM ha cumplido con sus expectativas.
- Consultorías específicas en general. En gran medida ya abordado por el Proyecto.
- Acompañamiento técnico de provisión y actualización de datos sobre financiamiento.
- Provisión de datos sobre documentación específica (y actualizada). Este es uno de los grandes logros del Proyecto.

- Provisión de información sobre bases de datos. Igual a lo anterior.
- Provisión de de guías y manuales. Ya abordado por el Proyecto.
- Asistencia técnica específica a los gobiernos locales (ciudades y municipios) que manifiestan disposición y voluntad política de incluir el enfoque de género en sus políticas, planes, programas y proyectos.

Desde la experiencia acumulada en PRIGEPP se refirió que es importante acompañar la formación de capacidades para cambios culturales-institucionales, y que esas transformaciones requieren no sólo diversas competencias, sino también un acompañamiento muy sistemático de mediano a largo plazo. Asimismo, que la asistencia técnica para el monitoreo y evaluación de políticas es muy específica y merece una atención especial.

2.4. Si se cree que el proyecto ha ayudado a fortalecer las capacidades de los países para el análisis del GM en LAC:

Dos de las entrevistadas dijeron que, especialmente, en las capacitaciones brindadas por PRIGEPP y NNUU.

Se dijo que se han abierto espacios de debate interinstitucionales y ha promovido las políticas de género en dichos espacios, y han dado asistencia técnica para su elaboración e implementación.

Tres entrevistadas manifestaron no tener información al respecto, y que sobre su impacto es difícil opinar sin información más detallada.

Una de las entrevistadas agregó que la información también es importante (aunque faltan datos por países; como indicadores cuanti-cualitativos que podrían elaborarse y proporcionarse). No obstante, esta ayuda ha sido inicial, y merece seguimiento.

Otra de las entrevistadas refirió que no está claro a qué nos referimos cuando hablamos de países, los organismos de las mujeres, otros del estado, organizaciones de mujeres, lo cual es diferente y se debería evaluar en cada caso esta incidencia.

Se dijo que este tipo de iniciativas contribuyen a fortalecer capacidades técnicas, pero quizás sería importante complementarlas con el fortalecimiento del análisis político, *“en el sentido que el género como categoría de análisis es neutral”**, pero las sociedades no son neutrales sino que responden a un sistema patriarcal, que pone a la mujer en situación de subordinación y desventaja frente a los varones.

* El entrecomillado es nuestro.

2.5. Si Promueve el proyecto la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de Gender Mainstreaming para lograrlo:

Todas las entrevistadas expresaron que sí lo promueve, pero con distintos énfasis. Se aclaró que sobre todo promueve la equidad de género, pero el uso adecuado de la estrategia de GM debe ser más potente, para ello hay que fortalecer el proyecto para la articulación de políticas, prácticas, entre expertas, entre participantes de estas políticas, la región.

Una de las entrevistadas consideró que se realiza con mucho énfasis en el GM y sustento teórico y metodológico.

Otra mencionó que su implementación depende de muchísimos factores que exceden lo que se puede hacer desde una plataforma de gestión del conocimiento, pero igual contribuye.

Se dijo que se debería debatir un poco más sobre el Gender Mainstreaming en el actual contexto global y que la estrategia debe complementarse con el reforzamiento del análisis político sobre la condición y situación de las mujeres

Una de las entrevistadas aclaró que en El Salvador existe una cultura muy resistente a políticas de equidad y que a su juicio se generan malentendidos con respecto a lo que es equidad y transversalidad, por lo cual es difícil de incluir género. Muchas veces se diluyen los esfuerzos y lo que se pretende transformar no cambia. Cree que falta mayor sensibilidad de género para entender la subordinación que viven las mujeres salvadoreñas, y que en el ánimo de hacer coordinaciones muy amplias a veces se genera con un enfoque poco crítico. (Esta mención puede ser útil también para otras realidades)

2.6. Acerca de cuáles son los públicos objetivos que debería atender el Proyecto.

Los/as entrevistados perciben que los potenciales usuarios/as del Proyecto son:

- La población de A.L.C como beneficiaria del trabajo en GM en la región en términos generales.
- Las personas en particular (agentes de oficinas de la mujer del sector público y otras áreas del estado relativas al género, miembros de ONGs, de organismos de cooperación que construyen políticas de género y equidad) que trabajan en la construcción de políticas con GM.
- Instancias institucionales que promueven mecanismos para el adelanto de las mujeres de niveles nacionales.
- Funcionarios/as de gobiernos, especialmente quienes trabajan por la incorporación de género en las políticas públicas.
- Los parlamentos
- Los partidos políticos
- Los gobiernos locales

- Organizaciones de la sociedad civil, especialmente movimientos de mujeres.
- Agencias de NNUU y cooperación internacional.
- Académicos/as e investigadores/as.
- Las mujeres en especial, que pueden lograr a través de la instalación del GM un mayor empoderamiento para la equidad social. Y los varones en particular, que podrán gozar de un mundo más pacífico, justo y solidario (también han sido interesantes las informaciones, foros , capacitaciones sobre masculinidades para el proyecto)

Se dijo también que depende de las actividades. En general pueden ser públicos muy diversos que por distintos motivos acceden a la información. Por eso, habría que diferenciar públicos, analizar sus necesidades y demandas específicas y diseñar actividades particulares para dar respuesta a las mismas desde América Latina Genera en colaboración con otras instituciones.

Se dijo que es importante especificar que, en primer lugar, recae sobre los mecanismos de adelanto de las mujeres y las estructuras gubernamentales que están haciendo procesos de incorporación de políticas de género, en segundo lugar personas que como profesionales o consultoras acompañan este tipo de procesos y en tercer lugar organizaciones de la sociedad interesadas. En menor medida impacta en el público en general, que encuentra disponible material que lo sensibiliza respecto a las diferencias de género.

2.7. ¿Cuál es su valoración general del Proyecto ALG?

Las expresiones fueron las que siguen:

- *“Es un proyecto con muchísima potencialidad, que recién comienza a generar todo lo que puede lograr si continúa su trabajo en pro de los objetivos propuestos y otros que se puedan desagregar como importantes para ALC en el futuro”.*
- *“Tiene mucha calidad, brinda recursos valiosos y se muestra como un entorno bello y amigable”*
- *“Es excelente y novedoso”*
- *“Es un proyecto interesante, innovador, y realizado con profesionalismo y calidad”.*
- *“Su valoración es muy positiva. Es necesaria una plataforma regional de esta naturaleza, y con estos objetivos”.*
- *“Es un gran espacio para la búsqueda de información de iniciativas en la región y de intercambio de buenas práctica y experiencias novedosas”.*
- *“Es bueno. Todas estas iniciativas contribuyen y se complementan con otras para la promoción de la equidad de género”.*

3. Organizacional

En esta área se aborda el grado en el que el Proyecto está contribuyendo a mejorar las competencias personales de sus usuarios/as y beneficiarios/a

3.1. Si el proyecto brinda en ALG herramientas y servicios útiles para la realización del trabajo cotidiano de las expertas y participantes:

Para la mayoría de los/as entrevistados/as el Proyecto permite disponer de información rápidamente, que puede ser adaptada de acuerdo a las necesidades organizacionales. Otros/as expresaron que el tema pendiente es como motivar y “educar” a más personas a utilizarlos los servicios, difundiendo su valor y su utilidad y de alguna forma evaluar lo ocurrido.

Se aprecia el boletín, ya que entrega información relevante y actualizada. Presenta información y documentación actualizada, y de buena calidad.

Hay quienes, entre los entrevistados, sólo consultan esporádicamente los servicios del Proyecto.

3.2. En cuanto a la identificación de herramientas y servicios, se relevaron los siguientes.

Los/as entrevistados identificaron los siguientes:

- Informaciones (especialmente útiles son las del sistema de NNUU articuladas en un solo portal, como las de distintas organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, académicas, y otras de la región en un mismo espacio), son particularmente interesantes las informaciones sobre proyectos.
- Las capacitaciones u oferta académica que ofrece y las Mentorías para construir políticas públicas son fundamentales por que trabajo en ellas y esta participación implica un gran crecimiento personal y profesional en contacto con distintos actores estratégicos de la región que comparten conocimientos, documentos, procesos políticos en un intercambio interesante.
- La Feria de proyectos locales con enfoque de género como buenas prácticas fue muy interesante para mis trabajos también.

- Los foros de discusión me resultan muy importantes para distintos trabajos.
- La generación de espacios de diálogo
- Listado de especialistas en la materia. Una entrevistada considero que le parece importante mejorar el banco de expertos/as que son personas de contacto para cursos, proyectos, intercambios diversos.
- Servicio bibliográfico: manuales, material bibliográfico actualizado, materiales de difusión.
- Reflexiones temáticas.
- Información sobre eventos y convocatorias.
- Asesoría en línea
- Contacto con diferentes iniciativas y actividades regionales fuera de las especificadas anteriormente.
- Datos de cada país.
- Listados de organizaciones.
- Conocimientos sobre las experiencias exitosas o buenas prácticas.

(se puede agregar la información o listado de la oferta académica regional)

3.3. Acerca de si ha permitido el Proyecto contactar a colegas de otras oficinas y conocer otros proyectos que le pudieran ser útiles.

Se ha expresado que sí, ha favorecido este campo de intercambios.

Una de las entrevistadas afirmó que le ha permitido sobre todo contactar a las personas que están construyendo políticas en la región, como otros

programas, pero que no he tenido, sin embargo, oportunidad de contactar con otras colegas expertas en género de la región en foros o en proyectos conjuntos de asesoramiento, Mentorías u otras propuestas para colaborar con la construcción de políticas desde equipos de expertas.

Otras entrevistadas refirieron que han tomado contacto con numerosas personas representativas de organizaciones e instituciones con las que se continúan el contacto, conociendo proyectos exitosos similares a los que se llevan a cabo en ámbitos locales de actuación, y en algunos casos se han iniciado actividades conjuntas.

Una entrevistada relevó el conocimiento de los proyectos sobre ciudades seguras y agenda económica de las mujeres.

3.4. Si sería beneficioso para su desempeño contar en el marco del Proyecto con una comunidad de práctica con otros/otras colegas, en la cual poder intercambiar información y conocimiento:

La mayoría de las respuestas dijeron que sí, sería beneficioso.

Una de las entrevistadas expresó que en la gestión de comunidades de práctica los resultados variables según los casos. La experiencia demuestra que exige una metodología rigurosa, y una serie de factores facilitadores para que tenga buenos resultados. Espacios de encuentro o de intercambio no son comunidades de práctica, esta última metodología es más compleja y rigurosa

Otra entrevistada consideró que hay que fomentar comunidades de prácticas temáticas. Dijo que habría que poner mucho énfasis a los debates de desarrollo, y la macroeconomía.

Se dijo que el conocimiento es poder y el intercambio permite que se realicen adaptaciones e incluso innovaciones.

3.5. Sobre cuáles servicios el Proyecto debería desarrollar, y que estuvieran entre sus fines, para mejorar el desempeño profesional:

Los/as entrevistados sugirieron los siguientes (muchos de los cuales ya están ofreciéndose en el Portal):

- Desarrollar boletines anuales impresos que recogieran las iniciativas.
- Enviar boletines de anuncios importantes y urgentes.
- La posibilidad de contacto entre pares para generar estrategias compartidas para el proceso de Cumbres y programación de NNUU en distintos temas.
- Gestar equipos de consultores/as sobre GM.
- Articular trabajo académico en género en la región (que puede favorecer intercambios de profesores/as, documentos, proyectos, etc). Articulando servicios en docencia, extensión, documentos (bibliotecas articuladas)
- Abrir una sección de ALERTA para llamar la atención sobre noticias o sucesos de violación a los derechos de las mujeres, violencias de género, y acoso político;
- Gestionar recursos de financiamiento para apoyar la realización de encuentros presenciales en diversos países, a fin de promover la generación de conocimientos y debates, sobre temas de prioridad y/o urgencia en la agenda de trabajo del proyecto ALG
- Formación para la práctica (políticas públicas), por ejemplo con Videoconferencias de personas expertas sobre temas muy

concretos de la práctica diaria en el trabajo en desarrollo, debates y propuestas para superar las resistencias de las burocracias para la aplicación de la perspectiva de género, etc.

- Coordinación de foros virtuales por temáticas específicas.
- Promoción del intercambio frecuente de información, experiencias y estrategias para la erradicación de la discriminación de género por métodos virtuales, complementándolo con espacios de intercambio presenciales, porque si bien es innegable la importancia de las nuevas tecnologías en la difusión de contenidos y la sensibilización de la opinión pública, hay una parte del conocimiento que no resulta transferible si se usa únicamente esta vía.

5. EXPLICACIÓN DE LOS HALLAZGOS E INTERPRETACIONES

La información obtenida y sistematizada en el apartado anterior, así como la de la revisión documental, la hemos interpretado y clasificado en la matriz FODA que recoge los requerimientos de la evaluación en relación a los factores internos y externos del Proyecto ALG.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
--------------------------	--------------------------

Controlables	No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Proyecto tiene un fuerte posicionamiento en las redes internacionales de género, especialmente en el mundo hispano parlante. Así como dentro de PNUD. La valoración que se hace de él es muy alta, lo que le otorga un capital de legitimidad muy bueno. - El Proyecto ha consolidado un conjunto de servicios que son distintivos para sus usuarios, especialmente como centro de documentación, asistencia técnica y capacitación - En los años de funcionamiento que tiene el proyecto ha consolidado una importante “masa crítica” de usuarios/as. Ello constituye un capital “cualitativo” relevante para las definiciones futuras del proyecto. - Existe un equipo de gestión y coordinación consolidado y estable que le permite continuidad al Proyecto. - En el equipo del proyecto se observa una importante capacidad de aprendizaje y de observación para entender las tendencias y las necesidades de sus clientes. - Existe un alto reconocimiento de los usuarios/as de los servicios obtenidos del Proyecto. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aprecia una tendencia hacia una mayor sensibilidad por los temas de género en los agentes públicos de la región, así como en el mundo académico. - Lo anterior genera una creciente necesidad por acceder a información y procesos de capacitación que nivelen las capacidades cognitivas y competenciales de los/las decisores/as públicos. - Se observa una tendencia marcada hacia el uso de Internet entre los potenciales usuarios/as del Proyecto. Con más usuarios alfabetizados digitalmente y con mejoras en las infraestructuras de acceso, - La formación on-line está validándose en forma creciente como medio para acceder a la formación y al conocimiento. - Las estrategias de conocimiento para mejorar el impacto de los proyectos están en un momento de desarrollo que permiten acceder a metodologías y marcos conceptuales que el Proyecto puede utilizar. - La creación en el PNUD del Cluster de género es una oportunidad para la consolidación del Proyecto como herramienta de gestión para los puntos focales <p style="text-align: center; color: green; font-weight: bold;">(+)</p>

<p>(+)</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una definición clara de la estrategia de sustentabilidad del Proyecto. Esta se hace necesaria para incentivar las decisiones de largo plazo requeridas por el proyecto. La actuación solo en el corto plazo podría hipotecar la potencialidad del proyecto. El Proyecto, en cualquier caso, debería adoptar una definición estratégica en relación a su sustentabilidad. Por ejemplo, si desea ser un Proyecto financiado y explotado desde la Cooperación Internacional o una vez consolidado traspasado a una entidad de la sociedad civil. - El Proyecto no tiene una definición clara acerca del público objetivo al cual debe atender. Se requiere una mejor definición y comprensión de los diferentes públicos y de las necesidades que el Proyecto puede atender. - En vinculación con lo anterior, la actual oferta de servicios podrías caer en obsolescencia rápidamente si no se “personaliza” en función de las características de los públicos del Proyecto. -El proyecto no ha desarrollado una estructura de gobierno, como un Steering Comité o similar lo cual es importante para tener orientaciones estratégicas para la Unidad de Coordinación. - El futuro incierto del proyecto limita las oportunidades de construcción sostenible 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el corto plazo, la falta aun de alfabetización digital de los posibles usuarios/as. - En el corto plazo, falta de priorización de políticas de género de los Estados en la región en sus políticas y presupuestos. - Como un portal web en español, menor visibilidad en las redes globales y páginas web (la mayoría de ellas en inglés) - Países sin acceso a tecnologías que dificultan integración a Cursos y la articulación esperada. - Hay una gran dificultad en coordinar las distintas realidades, experticias, y niveles de desarrollo en la región, - Dificultades internas de PNUD para introducir conceptualmente y prácticamente el GM a nivel institucional. - Dificultad para introducir en PNUD, especialmente en los puntos focales, el uso del portal y del proyecto como una herramienta de trabajo. - Exceso de información en la red puede constituirse en un problema que obliga al proyecto a ser muy cuidadoso y selectivo con su estrategia. - Oficinas de género y puntos focales de los estados con poco presupuesto

de colaboraciones y alianzas y nuevas asociaciones. Requiere de un modelo de negocio sustentable.

- Se requiere definir una estrategia de gestión del conocimiento para incorporarla al Proyecto en forma sistémica, de manera de dar un salto cualitativo en sus servicios y, especialmente, en la integración activa de sus usuarios/as.

- Se observa que no existe una estrategia de incentivos a la participación en el Proyecto de los puntos focales de PNUD. Un modelo de este tipo, implantado desde PNUD, beneficiaría al Proyecto.

- No existe una sistematización de los conocimientos que se crean en los espacios interactivos del Portal. En el Portal se crea mucho conocimiento que está subutilizado, como por ejemplo el impacto que tiene la utilización de las buenas prácticas.

(-)

actualmente.

- Gran cantidad de recursos, actividades, informaciones diversas, etc para articular, que requieren permanente modificación y actualización-

(-)

6. CONCLUSIONES

Estas conclusiones las hemos formulado a partir de los requerimientos expresados por el contratante en los Términos de Referencia. Si bien la información recogida en los apartados anteriores da cuenta de las perspectivas de los dos grandes grupos objetivos del Proyecto, estas conclusiones se presentan en forma integrada para ambos.

1. Portal Web : recursos y servicios relacionados con la aplicación del GM

El proyecto ha generado una amplia gama de recursos de información de gran importancia para la región y sus usuarios/as. Este se expresa en el portal que recoge recursos y servicios relacionados con la aplicación del Gender Mainstreaming, los que hasta el momento pueden describirse como:

- a) **Informaciones** (especialmente útiles son las del sistema de NNUU articuladas en un solo portal, como las de distintas organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, académicas, y otras de la región en un mismo espacio). Son particularmente interesantes las informaciones sobre proyectos, ofertas académicas, eventos, convocatorias. El portal, en general, ha sistematizado mucha información que antes permanecía dispersa, con lo que se, ha facilitado el acceso a ella, lo que implica de por sí una ganancia neta del Proyecto.
- b) Las capacitaciones u oferta académica constituyen un apoyo al fortalecimiento de la integración de género en las políticas públicas. La participación en Cursos o Mentorías ha implicado para los/as usuarios/as un proceso de gran crecimiento personal y profesional, pues ha permitido poner en contacto a distintos

actores estratégicos de la región que comparten conocimientos, documentos, conocimientos políticos, en un intercambio específico para transversalizar género en las políticas públicas.

- c) Las experiencias exitosas y buenas prácticas: Ej. Feria de proyectos locales con enfoque de género, y el Banco de Experiencias.
- d) Los foros de discusión.
- e) La generación de espacios de diálogo
- f) Listado de especialistas en la materia.
- g) Servicio bibliográfico: manuales, material bibliográfico actualizado, materiales de difusión.
- h) Reflexiones temáticas.
- i) Asesoría en línea
- j) Contacto con diferentes iniciativas y actividades regionales fuera de las especificadas anteriormente.
- k) Datos de cada país.
- l) Listados de organizaciones.

Sin duda alguna, todos estos recursos han significado un fortalecimiento del conocimiento y las capacidades de los/as usuarios/as, pero también un proceso de aprendizaje a través de las redes que en forma espontánea se han creado. Una necesidad que tiene el Proyecto es fortalecer y dinamizar mejor esas redes naturales que operan en torno al Portal. Esto es especialmente importante para la comunidad PNUD. Los avances en materia de recursos de información del Proyecto son excelentes. El portal tiene un promedio de 450 visitas diarias, las publicaciones llegaron en 2008 a 700, se han puesto en marcha 11 foros de discusión, 70 herramientas de trabajo, la feria de buenas

prácticas sistematizó 17 prácticas y tuvo una participación de 100 personas aproximadamente. Estos datos dan cuenta de una comunidad vida y en crecimiento.

2. Fortalecimiento de las capacidades de los países para el análisis del GM en LAC al final del proyecto:

El proyecto ha fortalecido las capacidades de los países para el análisis del GM en Latino América y el Caribe en su primera etapa. Han sido especialmente importantes para ello las capacitaciones brindadas por PRIGEPP/ FLACSO y NNUU, así lo afirman las personas encuestadas, las que expresaron el gran valor que le atribuyen a las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto... El Proyecto ha abierto espacios de debate interinstitucionales, promoviendo políticas de género en dichos espacios, y asistencia técnica para su elaboración e implementación. Las ferias virtuales, los foros de discusión y la capacitación dan cuenta de esa realidad. No obstante no tenemos la suficiente información para medir los impactos que esas iniciativas tienen en las capacidades nacionales. Habría que crear, junto a esas actividades, una batería de indicadores que permitieran generar esa información. El creciente número de capacitandos/as y de usuarios/as de los recursos y servicios del Proyecto nos dan una aproximación heurística hacia este planteamiento. Con todo, como todo buen trabajo, aún queda camino por recorrer, y así lo señala la información recogida en las entrevistas. El fortalecimiento de las capacidades requiere ser medido y, por tanto, de un seguimiento sistemático.

En relación al PNUD, el proyecto ha colaborado al fortalecimiento de las capacidades de las oficinas de campo para el análisis de GM en LAC desde la cooperación del PNUD. Claramente así lo señalan las personas entrevistadas. En Uruguay y Ecuador ha fortalecido las capacidades nacionales. La oficina de Ecuador ha estado en permanente contacto con el proyecto GMI, y ha recibido aportes e insumos importantes desde ALG. El proyecto ha colaborado también

con el fortalecimiento de las capacidades de las oficinas de PNUD en México. No obstante, una estrategia articulada entre países de ALC es más compleja y aún no se ha llegado a esta meta a nivel del sistema de NNUU ni en general a nivel regional. Como se plantea en la sección siguiente, generar competencias de comunidad entre las oficinas de PNUD debería constituirse en un plus del Proyecto. Con todo, este objetivo debería ser definido por las partes interesadas; PNUD, Area Regional de Género, Proyecto ALG. Hasta ahora el Proyecto es muy bien valorado y tiene un uso relativamente intensivo entre las oficinas, sin embargo, debería plantearse que las propias oficinas, a través de los puntos focales, generaran información, conocimiento y aprendizajes para su propia red a través del Proyecto. Esto requiere de diseñar una estrategia de Gestión del Conocimiento.

3. Asistencia Técnica provista a Gobierno, Sociedad Civil y agencias de desarrollo (especialmente PNUD y otras agencias del Sistema) en GM aplicado a proyectos, programas, etc:

El Proyecto ha favorecido la asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y Agencias de Desarrollo en GM aplicado a programas, proyectos u otras iniciativas; tanto en su elaboración, como en su monitoreo, evaluación o provisión de informaciones actualizadas. La propia difusión ha significado un instrumento de sensibilización, por que cada vez más funcionarios/as estatales, sociedad civil, agencias, participantes en general, comprenden la necesidad de introducir esta perspectiva en sus programas y proyectos como forma de promover la erradicación de la discriminación basada en el género, y enfrentar las afectaciones particulares de las cuales las mujeres son objeto.

El asesoramiento se ha brindado especialmente a las estructuras gubernamentales y al Sistema de NNUU. Las capacitaciones son el mejor ejemplo de esta asistencia técnica, ya que significan en sí mismas aprendizajes con asesoramiento experto para las oficinas de las mujeres a fines de incluir

género en planes, programas y proyectos, trabajando con la participación de actores estratégicos del gobierno, de Ongs, y de la cooperación internacional. Se destacan el Programa de Género y Políticas Públicas de PRIGEPP-FLACSO, y el de Desarrollo y Género de NNUU. Han sido especialmente útiles las Mentorías de los Cursos, ya que bajan directamente a las prácticas políticas de planes, programas o proyectos en un seguimiento específico y acompañamiento técnico con experticia en el contexto de las políticas de ALC. También, la información y conexión de expertas proporcionada ha significado en sí misma asistencia técnica para construcción de políticas con Gender Mainstreaming. Además, las experiencias exitosas, buenas prácticas e iniciativas difundidas y articuladas- como la Feria de proyectos - favorecieron contacto entre expertas, reconocimiento de buenas prácticas aprovechables, debates para perfeccionar políticas, etc.

En relación al PNUD, el proyecto ha favorecido la provisión de servicios de asesoría técnica, de herramientas de gestión y de información, aumentando el valor agregado del PNUD en sus iniciativas, colaborando específicamente con las oficinas nacionales de PNUD (Uruguay, México, Salvador, Ecuador son un ejemplo de ello, de acuerdo a esta consulta). En el caso de UNIFEM Región Andina, la asistencia ha consistido en apoyo al desarrollo del diseño de varias actividades, específicamente a través de comentarios especializados a los términos de referencia de consultorías. También en el envío de enlaces y documentos relevantes, en relación a las temáticas de estas actividades. Asimismo, se han mantenido comunicaciones de manera regular con el Proyecto sobre el tema de la creación de un espacio virtual para las y los participantes de las Reuniones Subregionales de género (una iniciativa de UNIFEM con mucho apoyo del PNUD y SNU). Esta idea que va a ser de gran utilidad para el trabajo en género en la Subregión Andina. La asistencia técnica se ha dado en temas particulares de género, y también en gestión del conocimiento, línea sobre la cual dicho proyecto tiene un valor agregado, y sobre la cual se podrían priorizar acciones.

El Proyecto ha querido posicionar en un lugar destacado la asistencia técnica. De hecho los números así lo avalan. Se han resuelto 150 requerimientos de asistencia técnica con una media de respuesta de aproximadamente tres días. Los requerimientos en general se han referido a la revisión de documentos para la incorporación de un enfoque de género, al apoyo a la perspectiva de género en los procesos de las instituciones, y al uso de la lista de especialista en género. En general, por decirlo en forma breve, ha sido una asistencia documental. No obstante, ha habido otra área, menos explotada, de la asistencia técnica que se ha referido al apoyo a instituciones, especialmente al propio PNUD o al Sistema de NNUU. Sería importante que el eje de lo que llamamos asistencia técnica se trasladara hacia esta segunda dimensión y que la primera se denominara asistencia documental, la que a nuestro juicio debería formar parte de los servicios de información.

Entre la asistencia técnica lo que podría mejorarse o las líneas de asistencia que podrían considerarse o fortalecerse en el futuro, se relevó:

- Roster expertos/as en distintas temáticas relacionadas al género a quienes pueden consultarse, o a quienes se podrían solicitar distintos tipos de seguimientos, evaluaciones, u otras consultas, vinculado con el banco de expertos del Centro Regional

Las siguientes líneas de asistencia están siendo desarrolladas con gran éxito por parte del proyecto por lo que se recomienda su continuidad:

- Fortalecimiento de las capacidades de GM para incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas transversalmente y sus instrumentos (ej. Planes, programas o proyectos), en su planificación, aplicación y presupuestación. Esta asistencia podría hacerse énfasis en el monitoreo y desarrollo de los proyectos, para asegurar la correcta inserción del enfoque de género en los procesos. Asimismo, la realización de talleres de capacitación o “on the job training” serían de gran utilidad para el fortalecimiento de las capacidades de los actores.

- Aumento del banco de buenas prácticas y experiencias exitosas.
- Continuar y fortalecer la comunicación y articulación con las redes socias del proyecto.
- Continuar la provisión y actualización de datos sobre financiamiento, documentación específica sobre distintas áreas temáticas, e información sobre bases de datos o bibliotecas.
- Asesorar a las oficinas de país para que brinden asistencia técnica específica a los gobiernos locales (ciudades y municipios)

En relación al PNUD, ALG debería convertirse en una oficina de asistencia técnica en primera instancia a las oficinas del PNUD, y, a través de una estrategia concertada, definir con más claridad los nichos de intervención del PNUD en género, dentro de la complementariedad con UNIFEM, UNFPA y otras agencias.

4. Promoción de la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de Gender Mainstreaming para lograrlo:

El Proyecto promueve y favorece, sin lugar a dudas, la equidad de género y para ello el uso adecuado de la estrategia de Gender Mainstreaming. Con todo, el Proyecto, según indican las entrevistas, podría potenciar aún más la estrategia de GM. Para ello es importante que el Proyecto se fortaleciera por para la articulación de políticas, prácticas, entre expertas, y entre participantes de estas políticas, en la región, en el caso que le interesara explorar esta línea de acción.

Asimismo, se concluye que el Proyecto debería reforzar el monitoreo y evaluación en relación a su impacto específico, ya que varios países de la región cuentan hoy con marcos legales, e institucionales más o menos

establecidos, pero falta evaluar aún la incidencia que ha logrado en la transversalización de género en las políticas públicas desde esta cooperación específica (como proyecto del PNUD), y, en la transformación de las condiciones de desigualdad de género que favorece y posibilita. La implementación del GM depende de muchísimos factores que exceden lo que se puede hacer desde una plataforma de gestión del conocimiento, aunque ésta contribuye decididamente a ello. La evaluación y monitoreo está circunscrita a las acciones que desde el Proyecto se hacen.

Se plantea, por lo tanto, que es importante debatir más sobre el Gender Mainstreaming en el actual contexto global, y cómo la estrategia debe complementarse con el reforzamiento del análisis político sobre la condición y situación de las mujeres. Esto, con la conciencia de que, como las entrevistas relevan, aún existe una cultura muy resistente a políticas de equidad y se generan malentendidos con respecto a lo que significa equidad y transversalidad, por lo cual es difícil incluir género en las políticas, planes, programas y proyectos, diluyendo esfuerzos y potencialidad transformadora. La constatación de que la falta mayor sensibilidad de género para entender la subordinación que viven las mujeres persiste, amerita el fortalecimiento de proyectos como ALG y otros en la región.

Es importante, además, tener en cuenta que una estrategia de GM requiere de unos altos niveles de acción colectiva (coordinación) que no siempre es posible tener. El Proyecto se encuentra en una posición privilegiada para emprenderla y además tiene el marco conceptual para hacerlo, sin embargo este objetivo requiere unas capacidades de coordinación y seguimiento que hay que desarrollar.

5. Idoneidad del alcance geográfico: Posicionamiento y difusión del tema de género en la región de ALC.

El proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región, junto a otros planes, programas y proyectos. Es un referente útil para profesionales que hacen trabajo en instituciones sobre el enfoque de género, de fácil y libre acceso on line. Presenta información concentrada en un solo portal y permite una buena difusión sobre el tema de género y el GM. El Proyecto, frente a sus potenciales “clientes”, viene con una fuerte legitimidad dado que surge como una iniciativa de las NNUU, lo que le permite tener una potencialidad también mayor de articulación política, educativa, propositiva, informativa, innovativa, que otros.

Se ha comprobado que sus participantes han experimentado notables cambios en su concepción sobre diversos temas y contextos, y sobre todo han aprovechado esta formación para impulsar e implementar programas y políticas muy significativas en ALC. (Un ejemplo es lo sucedido con egresadas del Curso “Género y Políticas Públicas” de PRIGEPP-PNUD. Una de ellas fue Secretaria de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín y desde allí impulso una política integral de transversalización de género, otra egresada hoy ocupa un lugar de responsabilidad en el Banco de las Mujeres en Venezuela, y los ejemplos son muchos más). No obstante, aún los resultados no son suficientes. Según se comprobó en una consulta en El Salvador, la resistencia cultural encontrada a la inclusión de género en las políticas públicas, sugiere la importancia de revisar las formas de trabajo de género en políticas, ya que, cuando la coordinación que se requiere es muy amplia, y a veces se pierde la mirada crítica que requiere el GM sobre las políticas.

En relación al PNUD y el sistema de NNUU: El proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en los distintos espacios institucionales en la región, especialmente a través de sus distintas líneas temáticas y de acción, y mediante el trabajo y apoyo de las oficinas de campo. El proyecto ha sido fundamental para fortalecer las capacidades de estas oficinas.

A nivel de los países, es más complejo, por lo que aún no se ha llegado a esta meta. ALG ha visibilizado el tema de género en América Latina, abarcando interacciones de un número considerable de países de la región hasta el presente.

El Proyecto ALG está posicionado en el mundo hispano parlante de la región. Debería seguir consolidándose en esa línea, aunque no debería olvidar especialmente la realidad de Brasil. Si bien el Proyecto es regional no debería descartarse la idea de subregionalizarlo, de manera de atender intereses más específicos y distintivo de cada zona. Esto requiere de un nuevo diseño del Proyecto tanto en la dimensión organizacional y experta.

6. Análisis temporal (duración inicial y extensiones)

El Proyecto por el momento ha tenido una duración limitada. Por lo tanto, se podría decir que, en un escaso tiempo, ha logrado posicionamiento, reconocimiento, aprovechamiento en sus distintas oportunidades, con logros destacables para un corto plazo. La potencialidad que implica un portal de NNUU para la articulación de género, ofertas de calidad en las capacitaciones y otros emprendimientos o iniciativas, es relevante. No obstante, el cambio cultural que requiere la inclusión de género en las políticas regionales, las articulaciones que necesita, la implicancia de actores estratégicos, y cambios culturales, no puede ser objetivos de corto plazo. Sólo la continuidad y profundización del trabajo del proyecto hará posible resultados más consolidados en la inclusión del GM en las políticas y espacios de la región. Para ello es necesaria la continuidad del Proyecto en el tiempo, su sostenibilidad económica desde el presupuesto de NNUU, y la programación de sus actividades futuras dentro de los objetivos planeados y las posibilidades de cambios que ofrece la evaluación actual. Sólo esta sostenibilidad en el tiempo logrará efectos en la institucionalización del Proyecto y en la propia institucionalidad de género de las políticas de GM en la región. Para ello se necesita adjudicación de recursos suficientes.

En este sentido, el Proyecto debería desarrollar un Modelo de Explotación que le de sostenibilidad y no le deje solo al albur de los recursos provenientes de la Cooperación. Se trata de que la sostenibilidad económica del Proyecto permita una acción de largo plazo de acuerdo con el alcance los objetivos y resultados esperados. El Modelo de Explotación, cómo se sostiene el Proyecto, debe ser resuelto por las instituciones patrocinadoras, de manera de garantizar una adecuada armonía entre objetivos, planes, resultados y financiación.

7. Análisis de la pertinencia en la formulación e implementación del Proyecto

Del análisis surge la pertinencia en la formulación e implementación del Proyecto, pero también la necesidad de considerar la particularidad que debe tener el mismo en relación a otros proyectos de ALC, para la inclusión de género en las políticas públicas, a los efectos de no repetir esfuerzos, y para lograr un perfil propio desde una política de NNUU para el GM. La implementación hasta el momento ha sido exitosa en su fase inicial, ha logrado las metas iniciales propuestas, según los informes del propio proyecto y la valoración de las personas entrevistadas, y se detectan impactos importantes en el sentido de los objetivos trazados. Pero el logro de articulación regional y la transversalización de género (GM) aún es una meta a conseguir dentro de este camino de actuación y de acuerdo a los resultados de la evaluación, para sostener y profundizar estrategias, articulaciones, capacitaciones, actividades, integración de recursos, etc.

El Portal ha generado un fidelización de usuarios/as y mantiene un nivel de visitantes creciente. Asimismo, los diversos espacios del Portal y la Asistencia Técnica han tenido un crecimiento sostenido durante el desarrollo del Proyecto. Ello revela una demanda, primero, existente, y, por otro, creciente. Así lo revela el crecimiento de las consultas a los servicios del portal, el crecimiento de los espacios interactivos, etc. Con todo, haría falta la realización de encuestas

periódicas que permitieran medir los impactos del Proyecto, específicamente del Portal. En el apartado siguiente recomendamos las líneas de acción para atender esa demanda.

8. Públicos objetivos del Proyecto detectados en los distintos países.

Según la información recogida a través de las entrevistas, los públicos que están recibiendo los servicios del Proyecto en los distintos países son:

- a) La población de A.L.C como beneficiaria del trabajo en GM en la región en términos generales.
- b) Las personas en particular (agentes de oficinas de la mujer del sector público y otras áreas del estado relativas al género, miembros de ONGs, de organismos de cooperación que construyen políticas de género y equidad) que trabajan en la construcción de políticas con GM.
- c) Instancias institucionales que promueven mecanismos para el adelanto de las mujeres de niveles nacionales.
- d) Funcionarios/as de gobiernos, especialmente quienes trabajan por la incorporación de género en las políticas públicas.
- e) Políticos/as en general: partidos y parlamentos
- f) Los gobiernos locales
- g) Organizaciones de la sociedad civil, especialmente movimientos de mujeres.
- h) Agencias de NNUU y cooperación internacional.
- i) Académicos/as e investigadores/as.
- j) Estudiantes de ALC.

k) Las mujeres en especial, que pueden lograr a través de la instalación del GM un mayor empoderamiento para la equidad social. Y los varones en particular, que podrán gozar de un mundo más pacífico, justo y solidario (también han sido interesantes las informaciones, foros , capacitaciones sobre masculinidades para el proyecto)

En general, como primera conclusión, se observa que los públicos son muy diversos y que los motivos por los que acceden a la información son muy heterogéneos. Un público en general tan heterogéneo demanda información y servicios de diverso valor agregado, por lo que la oferta tiende a ser muy general. Por esta razón habría que diferenciarlos, analizar sus necesidades y demandas específicas, y diseñar actividades particulares para dar respuesta a las mismas desde América Latina Genera en colaboración con otras instituciones.

Es importante especificar, en primer lugar, que la demanda sobre el Proyecto se expresa desde los mecanismos de adelanto de las mujeres y desde las estructuras gubernamentales que están haciendo procesos de incorporación de políticas de género. En segundo lugar, hay una demanda que viene desde profesionales o consultoras que acompañan este tipo de procesos. Y, en tercer lugar, desde organizaciones de la sociedad civil. En menor medida se expresa desde el público en general, el que igualmente encuentra disponible material que lo sensibiliza respecto a las diferencias de género.

Es importante para el Proyecto conocer cabalmente los perfiles de sus públicos y las demandas que sobre el hacen, de manera de diseñar una oferta adecuada a cada necesidad. El público mejor estructurado, en el sentido que es más homogéneo, es el de las oficinas de PNUD. En la sección siguiente se plantea como trabajar con él.

Públicos objetivos del proyecto en relación a PNUD y el sistema de NNUU:

- Oficinas de campo del PNUD
- Otras agencias del SNU
- Especialmente, puntos focales de género como UNIFEM

9, Valoración general del Proyecto ALG

De la información recogida en las entrevistas, se concluye que:

- Es un proyecto con muchísima potencialidad, que recién comienza a generar todo lo que puede lograr si continúa su trabajo en pro de los objetivos propuestos y otros que se puedan desagregar como importantes para ALC en el futuro.
- Tiene mucha calidad, brinda recursos valiosos y se muestra como un entorno bello, amigable, novedoso.
- Es un proyecto interesante, innovador, y realizado con profesionalismo.
- Su valoración es muy positiva. Es necesaria una plataforma regional de esta naturaleza, y con estos objetivos.
- Es un gran espacio para la búsqueda de información de iniciativas en la región y de intercambio de buenas práctica y experiencias diversas.
- Todas sus iniciativas contribuyen y se complementan con otras para la promoción de la equidad de género.

En todas las consultas que se hicieron a personas del sistema de NNUU nos encontramos con quienes no conocían los alcances del Proyecto en cuanto a su incidencia en la transversalización del GM en planes, programas y proyectos, y personas que no contaban con información suficiente para responder a diferentes preguntas. Esto amerita un análisis interno acerca del flujo de informaciones sobre ALG y sobre la incidencia del GM en las políticas de ALC a nivel de PNUD especialmente, y del sistema de NNUU en general, para proyectar futuras capacitaciones o considerar que si este personal debe sumarse a las capacitaciones que ofrece el portal para acercarse a la temática y los resultados del proyecto.

En general, desde nuestra perspectiva, el Proyecto está muy bien posicionado y recibe una alta valoración por quienes son sus “clientes”. Esta valoración viene dada por que el Proyecto cubrió un espacio que estaba vacío y permitió un logro que es altamente valorado: coordinar, sistematiza y difundir información que antes estaba dispersa o no existía. Sin embargo, esa realidad ya ha sido superada, por lo que el desafío para la segunda fase del Proyecto es posicionarse en un nicho más específico que de cuenta de las necesidades particulares de sus diversos públicos. Eso requerirá dos cosas: diagnosticar qué tipo de público tiene el proyecto, segmentarlo y caracterizarlo, y, en segundo lugar, diseñar una estrategia para abordar las necesidades de cada cual. En la sección siguiente planteamos una propuesta general.

7. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación hacemos son fruto del estado actual del Proyecto, a partir de la información recogida; del conocimiento sobre la segunda fase en la que el Proyecto ha entrado; y de la experiencia que tenemos en la incorporación de estrategias de gestión del conocimiento. Desde una perspectiva estratégica, creemos que el Portal debe continuar avanzando hacia un horizonte que incluya la estrategia de gestión del conocimiento como eje fundamental para fortalecer el enfoque de género, para lo cual sugerimos las siguientes acciones que permitirían generar una mayor fidelización de públicos. Con todo, esta sugerencia debe ser sancionada como objetivo estratégico del Proyecto, pues demanda realizar acciones importantes para el mismo. Si bien los caminos que podrían abordarse son muy diversos dependiendo del alcance que quiera darse a la estrategia de gestión del conocimiento. Se puede ir desde mejorar lo que actualmente se hace hasta introducir mecanismos y herramientas de alcance sustantivo para gestionar el conocimiento que el Proyecto crea, como por ejemplo crear comunidades específicas de expertos, medir los impactos de los servicios, de las capacitaciones, crear memorias corporativas, etc.

Los ejes centrales de las recomendaciones son:

- 1. El proyecto debería adoptar la definición estratégica acerca de cual es el alcance de los servicios que ofrece y de los públicos que desea atender con ellos. Es decir, es un portal para todos/as los usuarios/as que se interesen o para las oficinas de PNUD y SNU. O lo uno y lo otro pero se atiende a través de la “customización” de servicios. Dado que el Proyecto trabaja sobre un área que tiene otros responsables dentro de PNUD, debería generarse un entendimiento entre ellas para definir qué hace cada cual aprovechando sus propias experticias. Asumir esto es

una condición de partida para adoptar las definiciones estratégicas.

- 2. Se debería repensar el Portal para que realmente allí se cree, sistematice, almacene y difunda conocimiento útil, aprovechando la concurrencia fidelizada y las acciones ya emprendidas.
- 3. Se deberían definir y fragmentar los públicos y, a partir de allí, entregarles servicios diferenciados; asesorías, capacitaciones, informaciones, directorios, etc, permitiendo, por ejemplo, generar servicios muy personalizados, como una caja de herramientas para los puntos focales de género de PNUD, por ejemplo. Esta definición exige el fortalecimiento de las competencias del equipo del Proyecto para poder asumir esta tarea. Con todo, la magnitud de ésta dependerá del alcance que quiera darse a los niveles de segmentación. Más adelante se propone un escenario de partida.
- 4. En el Informe de Avance se sugirió una estructura general para este portal, la que aquí se incluye más adelante. Se propone realizar un estudio acerca de cómo el portal debe avanzar si realmente quiere utilizar la KM como su estrategia de acción.
- 5. Se debería vincular el Portal a la estrategia de KM de PNUD. Deben aprovecharse las sinergias entre los diferentes proyectos que incluyen una perspectiva de gestión del conocimiento de manera de optimizar el uso de éste.
- 6. Se debería definir una estructura organizacional para el Proyecto que le permita sustentabilidad y un equipo de trabajo que gestione la optimización de la estrategia de gestión del conocimiento.
- 7. Se deberían definir indicadores de seguimiento e impacto de la estrategia de gestión del conocimiento del Proyecto ALG.

Desarrollo de las Recomendaciones

a. Estructura Institucional del Proyecto

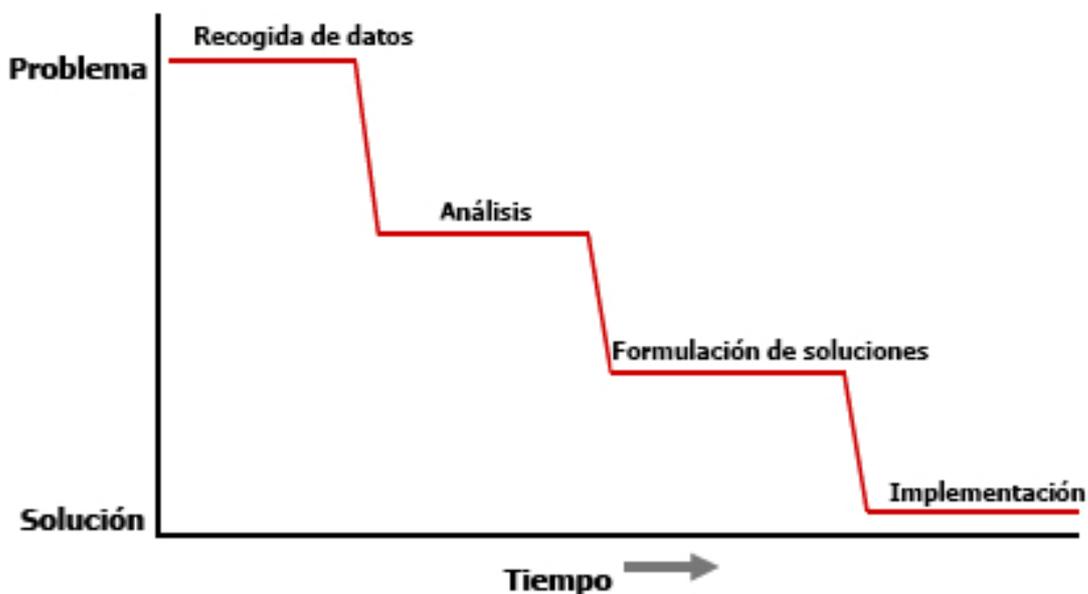
El Proyecto presenta una estructura institucional flexible vinculada por una parte a la oficina de PNUD de El Salvador a nivel funcional, prestándole algunos servicios en el ámbito de Género, y vinculado a la Sede Regional en Panamá a través del Área de Práctica de Género. Desde su nacimiento no ha habido una estructura clara y definitiva, aunque se le considere un proyecto regional. El Proyecto debería avanzar hacia un modelo institucional más sustentable y que recoja la evidencia de ser un claro proveedor de conocimiento para las oficinas de campo de PNUD.

PROPUESTA

El Proyecto debería constituirse en la Unidad Técnica Apoyo en Materia de Género para las oficinas PNUD y a los puntos focales que lo requieran. Si esta tarea la realiza el Área de Género de PNUD, debería igualmente trabajarse en un plan conjunto que permita optimizar la información y conocimiento que crea el Proyecto para ponerlo a disposición de los puntos focales de PNUD y de las áreas que lo requieran. Para conseguir ese objetivo se deben desarrollar los siguientes componentes:

- **Definición estratégica de si debe o no cumplir ese rol.** Nuestra sugerencia es que el proyecto tiene la capacidad instalada para hacerlo.
- **Identificación de Necesidades de las Oficinas y Puntos Focales.** Este informe entrega algunos elementos, pero debería diseñarse un cuestionario específico o talleres de diagnóstico para hacerlo. En un taller de un día con los Puntos Focales siguiendo la metodología Design Thinking podrían levantarse las necesidades, las soluciones requeridas y forma de entregarlas.

- **Identificación de Soluciones.** Además de identificar las necesidades, se han de diseñar las soluciones con los/as propios usuarios/as del Proyecto. Estas soluciones deberán expresarse en servicios. Hasta ahora existen, pero debería cotejarse con las nuevas necesidades y con la experiencia tenida hasta ahora (gestionar el conocimiento de lo aprendido).
- **Diseñar un Plan de Comunicación del Proyecto hacia las oficinas de PNUD.** El Proyecto y sus servicios deben “venderse” al interior del PNUD, haciendo hincapié en la oferta de servicios, identificando los canales de comunicación, diseñando la imagen corporativa que el Proyecto debe tener en la organización, y que de cuenta de las necesidades de información para cada usuario.



b. Definición de Usuarios/as del Proyecto

La gran mayoría de los/las entrevistados/as son usuarios/as “activos” del Proyecto, específicamente del Portal, al que consideran la expresión más clara de aquel. Una de las tareas clave de esta evaluación es hacer una distinción entre usuarios y niveles de uso del Proyecto. A manera de una primera aproximación podemos decir que en general el Proyecto tiene usuarios activos pero que principalmente recogen información. De hecho ésta es una de los atributos más valorados del Proyecto: que sistematiza y difunde información sobre género que antes estaba dispersa. Muchos de sus usuarios/as utilizan el Proyecto como fondo documental. La idea de la evaluación es distinguir los perfiles usuarios/as, que de hecho existen, y a partir de ellos construir o mejorar la actual oferta de servicios del proyecto permitiendo la personalización o “customización” de ellos.

PROPUESTA

En una primera fase se propone que deberían identificarse dos tipos de perfiles de usuarios/as del Proyecto:

- a. **Oficinas PNUD.** En el punto anterior se propuso como abordar la identificación de necesidades y soluciones para las Oficinas.

- b. **Público en General.** Este target es un público muy heterogéneo por lo que no es fácil, aunque no imposible, la identificación de sus necesidades particulares. Para ello sugiero realizar un par de encuestas on-line con la intención de detectar las necesidades comunes y el tipo de servicios que ellas requieren. De todas formas las características de este público no tendrán el grado de “homogeneidad” que el anterior, dado que corresponden a profesionales de diverso tipo que no trabajan para una misma organización. Con todo, este público puede recibir unos mismos servicios y puede, además, generar conocimiento útil para el Proyecto.

En suma, sugiero realizar dos encuestas –se recomienda seguir a estructura del cuestionario utilizado por esta consultoría (ver anexo)- durante 2009 que permitan conocer bien lo siguiente:

- Qué actividad realiza el/la usuario/a
- Por qué utiliza ALG
- Qué tipo de servicio(s) utiliza y con qué frecuencia
- Para qué le ha servido ALG en su actividad profesional
- Comparte la información suministrada por ALG
- Ha entregado información al Proyecto.
- Qué le gustaría que ALG le ofreciera

c. Potenciar la Estrategia de Gestión del Conocimiento

El Proyecto declara que utiliza una estrategia de gestión del conocimiento para fortalecer las capacidades nacionales y regionales con el objeto de facilitar la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas. El Proyecto, sin duda, ha permitido, por un lado, concentrar y sistematizar información que antes estaba dispersa y descoordinada. Y, en segundo lugar, ha permitido la accesibilidad a esa información, poniéndola al alcance de muchos usuarios/as que de otra forma no podrían acceder a ella. El Proyecto, por otro lado, es altamente intensivo en uso y creación de conocimiento. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, el proyecto debería dar un salto cualitativo para garantizar una buena gestión del conocimiento que le permita crearlo, explotarlo, difundirlo y almacenarlo. Ello implica pasar de ser un espacio de información y conocimiento donde los/as usuarios/as van a buscar lo que necesitan a convertirse en una plataforma de servicios de conocimiento que entrega en forma personalizada esos servicios a sus usuarios/as

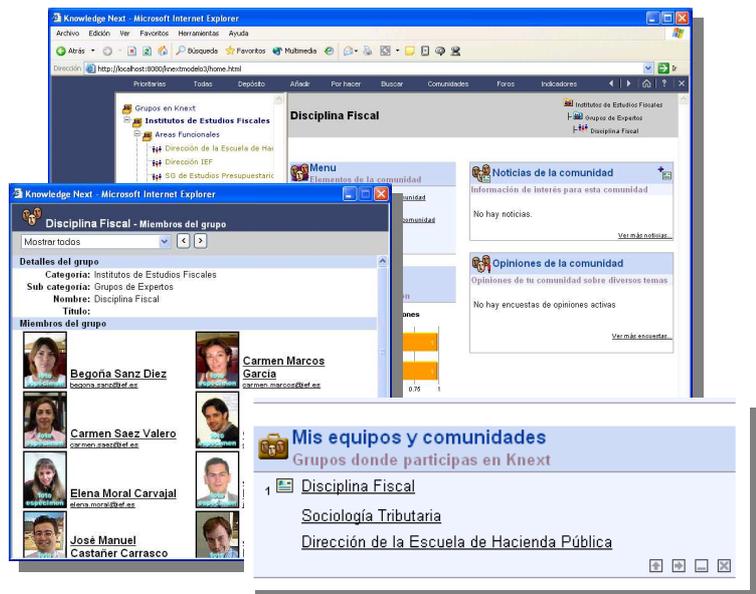
PROPUESTA

La evaluación tendrá como horizonte mejorar la incorporación de la estrategia de gestión de conocimiento como un aporte de valor para el Proyecto América Latina Genera. Para ello, y a partir de la realidad conocida por medio de las entrevistas y trabajo con el equipo de coordinación del Proyecto, pensamos que para que ello ocurra deberían tenerse en cuenta los siguientes atributos para la plataforma de servicios.

1. COMUNIDADES DE PRACTICAS (COPs)

Comunidades Virtuales, comunidades de práctica, grupos de trabajo al interior de la Plataforma.

Proponemos crear dos tipos de comunidades de servicios; una vinculada a las Oficinas de PNUD, y la otra al resto de usuarios/as. Cada cual deberá adaptarse a las necesidades de cada



perfil de usuarios/as, de manera que los expertos/as, investigadores/as, tomadores de decisiones, colaboren, intercambiando, estructurando y creando nuevo conocimiento, comunicándose y trabajando en equipo. La Comunidad PNUD será más específica y la otra más general. Esta última tendrá que ir generando las posibilidades de detectar comunidades más específicas.

Como propuesta se plantea que la Comunidad de miembros de PNUD debería tener acceso a información sobre: quién es quién, dónde trabaja, con quiénes trabaja, cuáles son sus intereses, sus competencias y habilidades, sus grupos de trabajo en el ámbito de género, los proyectos que se han realizados, las

mejores prácticas de éstos, una caja de herramientas para enfrentar proyectos, consultoría on-line, entre otros.

La opción de Noticias de las Comunidades, debe ser un vehículo para que éstas estén al día, reciban información precisa y relevante para sus intereses y necesidades.

Colaboración directa (on-line).

La plataforma debe proporcionar el entorno para que las personas colaboren activamente, mediante facilidades como: **chat**, **mensajes instantáneos (incluso SMS)**, los **foros** de discusión, entre otras.

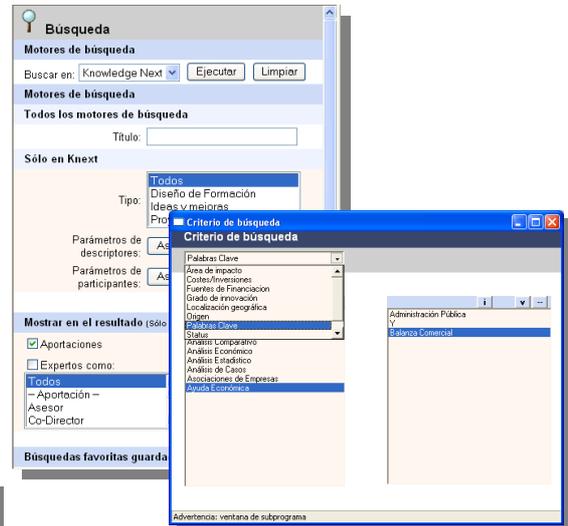
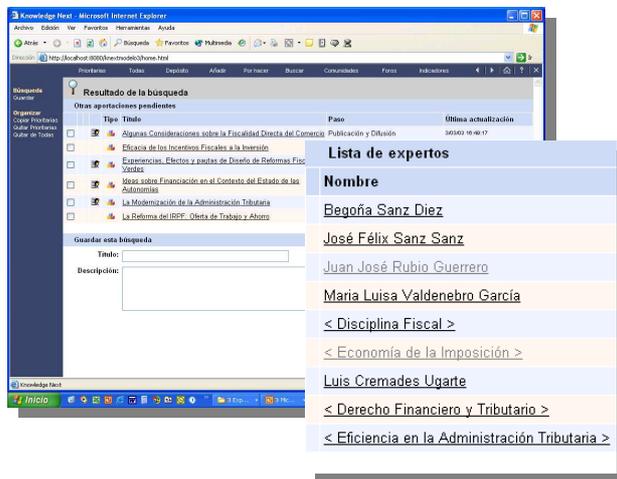
Además debería mostrar cuáles usuarios están conectados en cada momento, permitiendo contactar con ellos e intercambiar información.

Características:

- ✓ Visualización de la estructura de colaboración y configuración de equipos (especialmente PNUD)
- ✓ Base de datos de expertos y colaboradores (PNUD y General)
- ✓ Sala de grupos / Espacios compartidos (*Shared Space*) (Gestión de proyectos – PNUD)
- ✓ Creación de conocimiento
- ✓ Noticias del grupo
- ✓ Pulso y opiniones
- ✓ Roles y permisos
- ✓ Tareas
- ✓ Comunicación entre oficiales y grupos
- ✓ Foros, Chat, Mensajes Instantáneos

2. Búsqueda y Reutilización del Conocimiento

El conocimiento almacenado en el Portal (en las CoPs específicamente) debería ser ubicado, sea cual sea éste, mediante el motor de búsqueda de la plataforma, de una forma rápida o más elaborada en casos concretos.



Especialmente conocimiento acerca de personas y proyectos. Debe permitir buscar por tipos de conocimiento, por palabras clave, por contextualizadores, por las personas que participaron en el

proyecto, etc. Esta búsqueda debería facilitar la información que los/as usuarios/as de cada comunidad requieren. Para el caso de la Comunidad PNUD, debería pensarse especialmente en búsqueda de proyectos, expertos y buenas prácticas.

Debe admitir guardar aquellas búsquedas que sean útiles o quiera volver a lanzar desde su interfaz personalizada.

La plataforma debería permitir además buscar expertos (técnicos o actores/as) por temas de interés y proveer la vía para poder contactarlos en forma directa.

Características:

- Contexto del conocimiento. Taxonomía y ontología adaptada al entorno de las comunidades que se creen y sus áreas de actividad
- Búsqueda de contenido gracias a la taxonomía agregada a los contenidos, qué información necesitan del Proyecto los expertos PNUD para hacer mejor sus tareas.
- Páginas amarillas de expertos que permiten a la organización optimizar el aprovechamiento del talento (búsqueda de expertos)
- Cadenas de conocimiento que hacen visible el origen, transferencia y valor agregado del conocimiento
- Reconocimiento en la creación de conocimiento y la colaboración: Quién está detrás del conocimiento. Favorecimiento de la transferencia de conocimiento tácito.

3. Utilidades del Portal

El portal, como hemos venido señalando, debería estructurarse en de la siguiente forma:

Una homepage que promueva la identidad y quehacer del proyecto, las actividades que realiza (cursos, foros, etc) y los servicios específicos que provee (feria, asistencia técnica, etc).

The screenshot displays a web portal interface for project management. The main content area shows a project titled "La Imposición Personal sobre la Riqueza: Su Papel en los Sistemas" with a status of "Aprobada". It includes a "Datos del seguimiento" section with a progress bar and a "Participantes" section listing "Juan José" as the responsible person. A "Añadir Aportación" modal is open, showing a form with a "Tipo" dropdown set to "Aportación" and a "Categoría" dropdown set to "Proyectos de Investigación". A sidebar on the right lists various descriptors and impact areas.

Características del Diseño de la Comunidad Virtual para PNUD

A partir de las necesidades y soluciones que se deberán levantar en los talleres propuestos, se diseñarán los servicios que debería tener la Comunidad PNUD. Estos, obviamente, deben ser testeados y validados por los propios usuarios/as, por lo que aquí se presenta es en modo tentativo, según la información recogida en los cuestionarios.



En este contexto, se plantea la creación de un entorno virtual para dar soporte a la entrega de servicios, la formación onLine y la comunicación entre los usuarios/as de la Plataforma de Servicios de Género para las oficinas del PNUD. Asimismo, se quiere establecer una base tecnológica sólida, para en fases posteriores profundizar en la creación de un entorno que favorezca la integración y fidelización de sus usuarios/as mediante procesos de dinamización, herramientas de gestión del conocimiento y generación de comunidades de afinidad entre los usuarios/as del sistema.

Qué debe permitir la plataforma de la Comunidad:

- ✓ Grupos de trabajo (task force) por prácticas comunes

- ✓ Entornos virtuales de aprendizaje (LMS)
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Comunidades Virtuales de afinidad profesional

La Plataforma de la Comunidad debería tener las siguientes características:

- ✓ **Multi-idioma.** Al menos la homepage debería dar la posibilidad de leerse en inglés.
- ✓ **Multiperfil.** Intranets para cada perfil de usuario/a (en la fase uno se sugiere trabajar con dos perfiles: Oficinas PNUD y General).
- ✓ **Usuarios/as organizados por roles.** Los miembros de la comunidad deben ser identificados por los roles que en ella juegan y a ellos deben estar asociados funcionalidades y herramientas (servicios)
- ✓ **Clave de acceso única.** Contraseñas de uso personal.
- ✓ **Control de Acceso por usuarios y rol.** Se debería
- ✓ **Entorno muy escalable y robusto.** Pensar en fases.
- ✓ **Punto de trabajo del usuario/a final con prestaciones mínimas.** Para el usuario final el entorno debe ser sencillo y funcional.
- ✓ **Entorno amigable.** El entorno debe ser un atractor y no desmotivar al usuario/a.
- ✓ **Fácilmente configurable y adaptable.**

Herramientas básicas y generales del Portal ALG

La Comunidad debería desarrollar unas funcionalidades y herramientas básicas que sean transversales a todo el entorno.



En primer lugar, proponemos que la Comunidad se estructure en 4 espacios generales. El primero es el de **Comunicación**. Este es el espacio en el cual los usuarios/as interactuarán y se comunicarán entre sí. Cada participante debería tener asociado un correo electrónico personal (@undp.org), y tendría acceso a un foro o varios, según los grupos de que forme parte, uno o varios chats, tablones de anuncios (noticias, post-it virtuales, etc.), un directorio de miembros, en el cual podrá buscar y relacionarse con aquellos que desee.

El espacio de **Formación** responderá a aquellas necesidades que se detecten en el taller y que tengan que ver con el mejoramiento en los conocimientos y capacidades de género en los/as usuarios/as PNUD. La idea es que la formación para la Comunidad PNUD, esté vinculada a las necesidades de

gestión en materia de género del personal (la formación general se haría en otra aula virtual). Con todo, las aulas virtuales tendrán las mismas características. Se sugieren las siguientes funcionalidades. Espacio para subir y recoger materiales de apoyo para cada curso o programa formativo. Visualización de la lista de participantes y la posibilidades de contactarles vía mensaje y Chat; tutor, cuando los curso no sean de autoaprendizaje, con un espacio de relación directa con el; tablonc de anuncios; foros de discusión vinculados al curso o programa; ficha personal de cada participante; disco compartido de documentos y recursos.

Los **grupos de trabajo** son pequeñas comunidades surgidas en forma espontánea o dirigida, pero que se formalizan en torno a un área de interés común. Las actividades que se desarrollan en torno a estos son claves en una Comunidad como la que queremos formalizar. Las funcionalidades que deberían tener los grupos de trabajo son: gestión de participantes, esto es, dar de alta y baja a miembros; lista y directorio de los mismos con su ficha personal, mensajes grupales, que sean recibidos por todos, tablonc e anuncios, foros, gestor documental y disco compartido, y un buzón personal para el administrador o gestor del grupo. **Los servicios** están vinculados con el perfeccionamiento y custumatización para PNUD de los actuales proveídos por el Portal. Este proceso debería hacerse teniendo en cuenta la identificación de necesidades en el taller con personal PNUD.

Por último debe haber un espacio de **gestión de la plataforma**. Este espacio debe permitir al administrador gestionar los usuarios, sus perfiles, los dominios que estén relacionados con la comunidad, los recursos de información y documentales, los diversos espacios y menús de la comunidad y los permisos pertinentes para cada perfil de usuario.

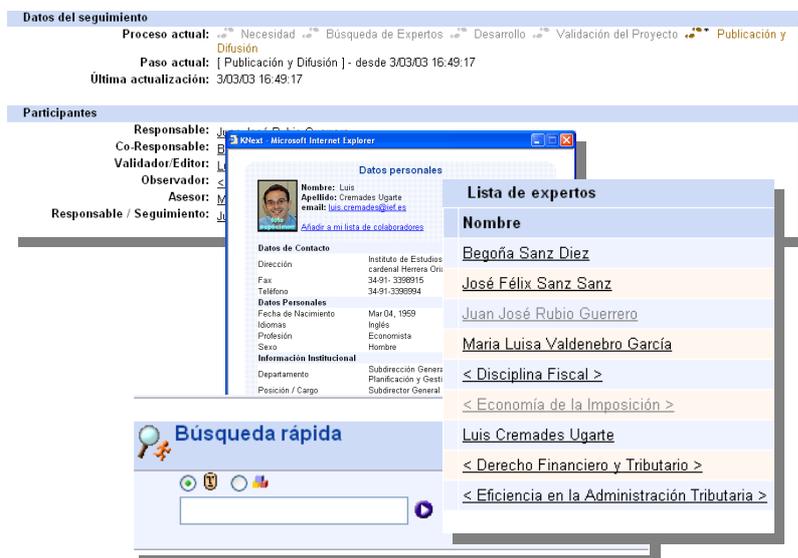
Servicios Básicos de la Comunidad (no muy distinto a lo que actualmente tiene el Portal)

- ✓ **AutoRegistro:** cada usuario puede registrarse en forma personal y automática en la comunidad.
- ✓ **Solicitud de Nueva Contraseña:** recepción on-line de nueva contraseña
- ✓ **Home.** Home con gestor documental actualizable que permita un gran dinamismo de información e interactividad
- ✓ **Correo.** Cuenta de correo electrónico personal, pero no obligatoria.
- ✓ **Disco Personal – Compartido.** Un archivo de memoria para compartir información y guardarla.
- ✓ **QuienHay – Directorio.** Un espacio de directorio de miembros con su ficha personal y que permita la visualización de quien hay conectado.
- ✓ **Preferencias Personales.** Espacio para archivar las preferencias personales.
- ✓ **Favoritos.** Roster donde guardar los favoritos
- ✓ **Agenda.** Calendario de actividades y novedades, así como el cronograma de la comunidad
- ✓ **Aula / Grupo de Trabajo.** Espacio de aprendizaje y de trabajo colaborativo
- ✓ **Chat.** Espacio de comunicación en tiempo real
- ✓ **Foros.** Espacios de comunicación asincrónica
- ✓ **Listas de Distribución y newsletter.** Instrumento para enviar mensajes a un grupo pre-definido y un boletín electrónico de la comunidad

- ✓ **Mensajes Instantáneos.** Envío de mensajes instantáneos a celular
- ✓ **Mensajería WEB.** Envío de mensajes a correo electrónico
- ✓ **Presentación Personal.** Ficha personal que cada miembro rellena
- ✓ **Formularios.** Para inscribirse en la comunidad y/o newsletter
- ✓ **Buscador.** Instrumento de búsqueda de personas e información
- ✓ **Noticias y Novedades.** Espacio que dé cuenta de los que ocurre en los grupos y de la actividad de la comunidad, así como de noticias que son de interés para el sector.
- ✓ **Administración.** Webmaster.

d. Participación y Creatividad (Colaboración y participación en la generación de conocimiento)

Mediante el uso de roles y permisos, el portal debería permitir que los expertos, personas, organizaciones participen activamente en la generación de conocimiento, aportando valor en



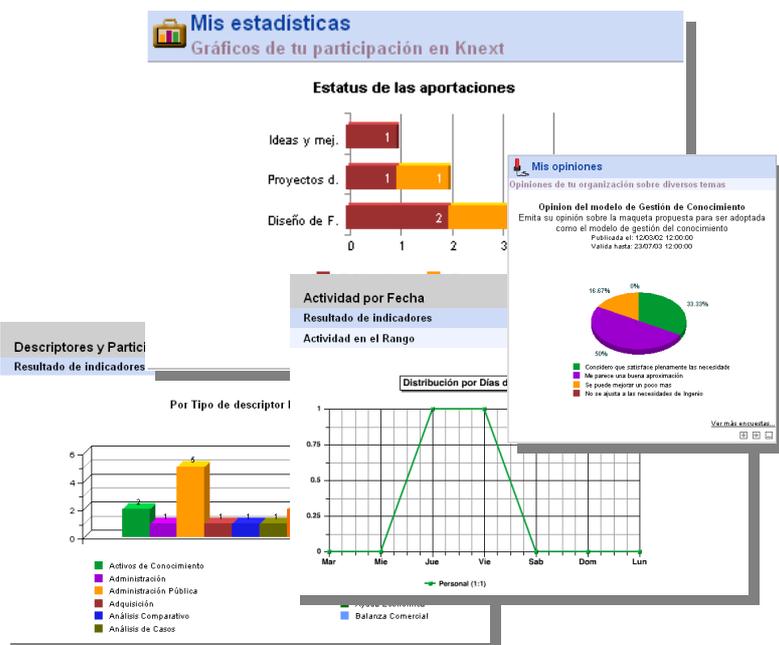
cada paso del proceso, bien sea creando, valorando, revisando, etc. El proceso debería establecerse como experiencia piloto en la Comunidad PNUD, dada su mayor homogeneidad.

Características:

- ✓ Identificación de individuos y grupos con intereses y especialidades
- ✓ Identificación de grupos e individuos que contribuyan a la base de conocimientos de la Comunidad
- ✓ Reconocimiento de la experiencia probada a través de la participación en procesos de conocimiento
- ✓ Reconocimiento del talento, creatividad y participación
- ✓ Facilitador de cambio cultural
 - Facilita la colaboración multidisciplinaria e inter funcional
 - Vence barreras humanas a la comunicación
 - Estimula la participación creativa

e. Estadísticas de Gestión (Métricas de Gestión del Conocimiento)

Todo proyecto de gestión del conocimiento debería estar asociado a unas métricas a través de las cuales se puedan medir su impacto en los objetivos estratégicos del Proyecto. Aspectos como el **costo**, el **ahorro**, el **beneficio**,



las **fuentes de creación** o el **impacto** de un cierto conocimiento pueden ser almacenados utilizando los contextualizadores de valor asignados a cada conocimiento.

Mediante el análisis posterior de dichos contextualizadores y al seguimiento que se puede hacer de la aplicación de cada conocimiento, es posible medir el impacto en la **aplicación, reutilización**, etc. de los mismos.

También los usuarios/as podrán obtener información útil sobre su participación en el sistema, a nivel de aportación, colaboración, aprendizaje, entre otros.

Ofrece una vía para analizar quiénes crean conocimiento útil, cuánto tardan en hacerlo, cuánto tiempo tarda en llevarse a cabo, cuáles son los tiempos de aportación de conocimiento, etc.

Opiniones

Se puede obtener un sondeo de opinión de las personas, sobre cualquier tema que se necesite analizar, a través de encuestas; las cuáles pueden dirigirse a todo el conjunto de usuarios o a comunidades específicas.

Características:

- Métricas de gestión del conocimiento: medición del impacto a diferentes niveles:
 - Individuos
 - Grupos y comunidades
 - Organización
- Estadísticas: visualización de resultados de los procesos y actividades de conocimiento
- Encuestas a usuarios: Pregunta del día, evaluación de herramientas, retroalimentación, etc.
- Benchmarking
- Tipos de medidas:

- ¿Qué conocimiento ha sido creado?
- ¿Cuál es la fuente de conocimiento más importante?
- ¿Cómo participan los individuos y los grupos?
- ¿Cuánto tiempo toma la captura y reutilización del conocimiento?
- ¿Cómo impacta el aprovechamiento del conocimiento los indicadores de gestión del conocimiento?

Adicionalmente se sugiere incorporar los siguientes tipos de indicadores:

a. Indicadores de producción

- Número de productos de conocimiento elaborados; que servicios se entregan y qué utilidad tienen.
- Número de consultas de los usuarios/as a los productos y servicios generados por el Portal y el Proyecto

b. Indicadores de impacto

- Incorporación y aplicación de los productos y servicios elaborados a las distintas fases de las cadenas de valor de los/as profesionales e instituciones que lo requieren. Qué mejoras y logros se han alcanzado.

c. Indicadores de calidad

- Percepción de la calidad del producto y servicio entregado (según la valoración percibida por los usuarios/os)

f. Interfaz Personalizada

Cada usuario/a debería disponer de una Interfaz personalizada (*Personal Home Page*) en la intranet (Comunidad), con la funcionalidad más relevante al alcance en una sola pantalla, con información útil para la persona y para su desempeño en la comunidad y en su actividad profesional.

Accesos directos a las Comunidades o grupos de trabajo a las que pertenece el usuario/a. Búsquedas favoritas, conocimiento recomendado, comentarios recibidos.

La composición de la Interfaz para el Usuario debería ser totalmente personalizable:

- Agenda y calendario
- Boletín
- Directorios
- Comunidades
- Formación: cursos
- Herramientas y servicios on-line

g. Requerimientos y Plazos

Las recomendaciones planteadas más arriba exigen – estimativamente- que el Proyecto se dote de algunas capacidades básicas. Estas deben, en cualquier caso, ser corroboradas una vez validada la estrategia que el Proyecto seguirá.

1. Análisis de necesidades de información y conocimiento de sus públicos
2. Identificación y seguimiento de públicos
3. Gestión del conocimiento creado en los espacios de colaboración e interacción (cursos, foros, ferias, asistencia, etc). Rescatar y difundir el conocimiento creado
4. Formulación de una estrategia de comunicación para cada público
5. Coordinación de la Comunidad PNUD.
6. Gestión documental
7. Gestión de servicios
8. Mantenimiento del Portal
9. Dinamización de los espacios interactivos

Los plazos que proponemos en forma preliminar para poner en marcha estas recomendaciones se expresan en el siguiente cronograma, cuya estimación es de alrededor de 6 meses. Con todo, el desarrollo de estas actividades requiere de una consultoría especializada.

Actividades/Se manas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. De finiciones Estratégicas						
2. Taller de detección de Necesidades PNUD						
3. Encuestas de detección de necesidades público general						
4. Diseño Comunidad PNUD						
5. Diseño Comunidad Público General						
6. Determinación de capacidades que el proyecto debe desarrollar						
7. Seguimiento encuesta necesidades público general						

8. ANEXOS: CUESTIONARIOS UTILIZADOS

A. CUESTIONARIO PNUD Y SISTEMA DE NACIONES UNIDAS

1. Institucional

En este ámbito se pretende obtener información cualitativa acerca de la relación del proyecto ALG con los objetivos y estrategias de PNUD.

- 1.1 ¿Cree usted que el Proyecto está alineado con los objetivos estratégicos de PNUD?
- 1.2 ¿En qué medida cree usted que el Proyecto es un aporte a la materialización de los objetivos estratégicos de PNUD?
- 1.3 ¿De qué manera contribuye el Proyecto a lo anterior?
- 1.4 ¿En caso que el Proyecto pudiera mejorar su aporte, qué cosas cabría realizar para lograrlo?
- 1.5 ¿Cree usted que el Proyecto es una herramienta útil para el mejor desempeño de las oficinas de campo en materia de género?
- 1.6 ¿Quiénes cree usted que dentro de PNUD es un público objetivo del proyecto?
- 1.7 ¿Cuáles son los espacios y aspectos más útiles para las oficinas de campo de PNUD?

2. Estrategia KM

En este ámbito se busca valorar en qué medida el proyecto ALG ha contribuido a fortalecer una estrategia de gestión del conocimiento y su aportación a la misma estrategia PNUD.

- 2.1 ¿Cree usted que el Proyecto se encuentra alineado con la estrategia de gestión de conocimiento del PNUD?

- 2.2 ¿Cuál cree usted que es (son) el aporte del Proyecto a esa estrategia?
- 2.3 ¿Cree usted que el proyecto ha realizado una buena gestión del conocimiento, conectando las iniciativas de los países (LAC) en torno al Gender Mainstreaming?
- 2.4 ¿Ha ayudado el proyecto a crear espacios regionales de intercambio y aprendizaje (comunidad de intercambio y aprendizaje) relacionada al Gender Mainstreaming?
- 2.5 ¿El proyecto ha contribuido a crear una comunidad de práctica de profesionales de PNUD que trabajan en el ámbito de Género?
- 2.6 ¿Qué característica debería tener esa comunidad para ser exitosa desde el punto de vista del impacto en el desempeño profesional de sus miembros?
- 2.7 ¿Cree usted que el proyecto estructurado en torno a una estrategia de KM puede ayudar a mejorar la gestión de los profesionales que trabajan en las oficinas de campo de PNUD en materia de género?
- 2.8 ¿Cree usted que el proyecto facilita de manera notable el acceso a la información y del conocimiento sobre el tema a personas e instituciones de la región?
- 2.9 ¿Ha ayudado el proyecto a crear una comunidad de profesionales de las oficinas de campo del PNUD, a través de la cual se comparta información y experiencias?

3. Capacidades de Género

El proyecto ALG se implementó principalmente para ayudar a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para aplicar el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos. En este ámbito queremos desvelar las aportaciones del proyecto a ese objetivo.

- 3.1 ¿Cree usted que el proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región?
- 3.2 ¿Cree usted que el Proyecto ha favorecido la asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y agencias de desarrollo (especialmente PNUD) en GM aplicado a programas, proyectos, etc.?
- 3.3 ¿Sabe usted en qué consiste esa asistencia técnica? Qué cree usted que debería mejorarse? ¿qué líneas de asistencia podrían entregarse?
- 3.4 ¿Cree usted que el proyecto ha ayudado a fortalecer las capacidades de los países para el análisis del GM en LAC?
- 3.5 ¿Promueve el proyecto la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de gender mainstreaming para lograrlo?
- 3.6 ¿Quiénes cree que son los públicos objetivos del proyecto en los distintos países?

4. Gobernanza del proyecto

- 4.1 ¿Piensa que la estructura de organización del Proyecto es la adecuada?
- 4.2 ¿Qué vinculación debería tener el proyecto con el Cluster de Género?
- 4.3 ¿Qué vínculo debería tener el proyecto con las oficinas de campo de PNUD?
- 4.4 ¿Qué relación debería tener el proyecto con su área de responsabilidad?

5. Organizacional

En esta área se aborda el grado en el que el proyecto está contribuyendo a mejorar las competencias internas de las oficinas de campo de PNUD.

- 5.1 ¿Le entrega el Proyecto ALG herramientas y servicios útiles para la realización de su trabajo cotidiano?
- 5.2 ¿Podría identificar qué herramientas y servicios?
- 5.3 ¿Le ha permitido el Proyecto contactar a colegas de otras oficinas y conocer otros proyectos que le pudieran ser útiles?
- 5.4 ¿Cree usted que sería beneficioso para su desempeño contar en el marco del Proyecto con una comunidad de práctica con otros/otras colegas, en la cual poder intercambiar información y conocimiento?
- 5.5 Qué servicios cree usted que el Proyecto debería desarrollar, y que estuvieran entre sus fines, para mejorar su desempeño profesional en la oficina PNUD en la que trabaja?

B. CUESTIONARIO COLABORADORES/AS

1. Estrategia Gestión del Conocimiento

En este ámbito se busca valorar en qué medida el proyecto ALG ha contribuido a fortalecer una estrategia de gestión del conocimiento de género

- 1.1 ¿Cree usted que el proyecto ha realizado una buena gestión del conocimiento, conectando las iniciativas de los países (LAC) en torno al Gender Mainstreaming?
- 1.2 ¿Ha ayudado el proyecto a crear espacios regionales de intercambio y aprendizaje (comunidad de intercambio y aprendizaje) relacionada al Gender Mainstreaming?
- 1.3 ¿El proyecto ha contribuido a crear una comunidad de práctica de profesionales que trabajan en el ámbito de Género?
- 1.4 ¿Qué característica debería tener esa comunidad para ser exitosa desde el punto de vista del impacto en el desempeño profesional de sus miembros?
- 1.5 ¿Cree usted que el proyecto estructurado en torno a una estrategia de KM puede ayudar a mejorar la gestión de los profesionales que trabajan en el ámbito de género?
- 1.6 ¿Cree usted que el proyecto facilita de manera notable el acceso a la información y del conocimiento sobre el tema a personas e instituciones de la región?
- 1.7 ¿Ha ayudado el proyecto a crear una comunidad de profesionales que trabajan en el ámbito de Género, a través de la cual se comparta información y experiencias?

3. Capacidades de Género

El proyecto ALG se implementó principalmente para ayudar a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para aplicar

el enfoque de género en políticas, planes, programas y proyectos. En este ámbito queremos desvelar las aportaciones del proyecto a ese objetivo.

- 2.1 ¿Cree usted que el proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región?
- 2.2 ¿Cree usted que el Proyecto ha favorecido la asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y agencias de desarrollo en GM aplicado a programas, proyectos, etc.?
- 2.3 ¿Sabe usted en qué consiste esa asistencia técnica? Qué cree usted que debería mejorarse? ¿qué líneas de asistencia podrían entregarse?
- 2.4 ¿Cree usted que el proyecto ha ayudado a fortalecer las capacidades de los países para el análisis del GM en LAC?
- 2.5 ¿Promueve el proyecto la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de gender mainstreaming para lograrlo?
- 2.6 ¿Quiénes cree que son los públicos objetivos del proyecto en los distintos países?
- 2.7 ¿Cuál es su valoración general del Proyecto ALG?

3. Organizacional

En esta área se aborda el grado en el que el proyecto está contribuyendo a mejorar las competencias personales de sus usuarios/as y beneficiarios/as

- 3.1 ¿Le entrega el Proyecto ALG herramientas y servicios útiles para la realización de su trabajo cotidiano?
- 3.2 ¿Podría identificar qué herramientas y servicios?

- 3.3 ¿Le ha permitido el Proyecto contactar a colegas de otras oficinas y conocer otros proyectos que le pudieran ser útiles?
- 3.4 ¿Cree usted que sería beneficioso para su desempeño contar en el marco del Proyecto con una comunidad de práctica con otros/otras colegas, en la cual poder intercambiar información y conocimiento?
- 3.5 Qué servicios cree usted que el Proyecto debería desarrollar, y que estuvieran entre sus fines, para mejorar su desempeño profesional?



”El hombre, en vida, es blando y suave, pero cuando muere es duro y rígido. Todas las hierbas y las plantas, en vida, son delicadas y tiernas, pero cuando mueren son secas y marchitas. Por eso lo rígido y lo duro siguen a la muerte, lo suave y lo blando siguen a la vida. Así, un ejército inflexible será destruido y una madera rígida se romperá. Lo rígido y duro es inferior. Lo blando y suave es superior”. Tao Te King. Lao –Tse.

