



Mujeres Líderes en Emergencias: Nota de orientación

Aprendizaje: Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje en Mujeres Líderes

Esta nota orientativa explica cómo el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje se realizan en el programa de Mujeres Líderes en Emergencias y por qué es importante.

¿Por qué aprendemos como parte de Mujeres Líderes?

Mujeres Líderes en Emergencias es un modelo de cinco pasos para apoyar grupos de mujeres directamente afectadas por la crisis para que participen y dirijan la preparación, respuesta y recuperación de emergencias en sus comunidades y más allá de estas.

Aprender, incluyendo el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés), es una parte importante de Mujeres Líderes. Permite a CARE, a los socios y a las mujeres afectadas por las crisis aprender cómo y por qué el cambio está sucediendo y usa esta aprendizaje para mejorar las estrategias de cambio.

Un objetivo clave de Aprender es comprender **si y cómo las relaciones de género y las dinámicas de poder han cambiado o están cambiando**, tanto en sentido negativo como positivo, y **lo que esto implica para la participación significativa y el liderazgo de las mujeres afectadas**.

¿Cuándo ocurre el aprendizaje en Mujeres Líderes?

Las actividades de aprender empiezan con el desarrollo del marco de MEL (también referido como el plan MEL) durante **las etapas iniciales y de cocreación** de los proyectos de Mujeres Líderes (referir la nota de orientación de cocrear). Las Mujeres Líderes tienen una **teoría del cambio global y el marco de MEL para que los equipos de proyecto de Mujeres Líderes lo utilicen y adapten a su contexto**. Los marcos de MEL del proyecto Mujeres Líderes deben incluir los indicadores básicos de Mujeres Líderes relacionados con objetivos globales de aprendizaje de Mujeres Líderes. Durante la **etapa de cocreación** de los proyectos de Mujeres Líderes, los grupos de mujeres identifican indicadores adicionales basados en sus propias metas, definiciones de éxito y los métodos para monitorear el progreso relevante para cada grupo y sus planes de acción. El plan MEL especifica los puntos en el tiempo durante la implementación cuando el equipo del proyecto y/o los grupos de mujeres recopilarán datos para los indicadores de productos y resultados y reflexionarán sobre el progreso.

¿Quién participa en el aprendizaje?

La **gerente o coordinadora de proyecto Mujeres Líderes** es la responsable de administrar el marco o plan de MEL y el proceso de recopilación de datos para su proyecto con la asistencia de la Oficina Nacional de la asesora MEL.

Cuando Mujeres Líderes se implementa en colaboración con otros equipos del proyecto CARE y/o por socios locales, **los puntos focales** responsables de apoyar con los procesos de recolección de datos y monitoreo de Mujeres Líderes también deben ser identificado de esos equipos o organizaciones.

Los equipos del proyecto de CARE y/o socios también deben apoyar a los **grupos de mujeres** participantes para que asumen un papel de liderazgo en la identificación de indicadores de éxito para su plan de acción

y reflexionen sobre el progreso hacia ellos. Los métodos participativos para hacer eso se mencionan a [continuación](#).

El **equipo de Mujeres Líderes Global** es responsable de brindar apoyo técnico para el desarrollo y la implementación del marco de MEL del proyecto cuando se solicite/necesite en persona o la forma remota. Específicamente el equipo de Mujeres Líderes Global puede ayudar a adaptar el marco/plan de MEL de Mujeres Líderes Global y los métodos y herramientas de recopilación de datos al contexto específico del proyecto. El equipo global de Mujeres Líderes es también responsable de la coordinación, la evaluación y el aprendizaje entre países, el perfeccionamiento del modelo de Mujeres Líderes y las herramientas basadas tanto en el aprendizaje de los proyectos y global, así como en la difusión del aprendizaje global y regional.

¿Qué contiene el marco de MEL de Mujeres Líderes?

El marco de MEL de Mujeres Líderes contiene los indicadores de éxito, las definiciones de estos indicadores los métodos de recopilación de datos, las herramientas y la frecuencia, así como los roles y las responsabilidades para la recopilación de datos.

Indicadores desarrollados por CARE

Los cambios complejos, como la transformación de las normas sociales y las desigualdades estructurales de género, no se suelen lograr por completo durante la vida útil de un proyecto. Sin embargo, CARE necesita poder comprender e informar el progreso realizado hacia esos cambios mayores. Para hacer eso, el marco de MEL debe incluir indicadores de productos y resultados que permitan al equipo de proyectos/los grupos de mujeres recopilar datos que sean cuantitativos (pueden contarse, medirse y expresarse usando números) y cualitativos (relacionados con las cosas que se pueden describir más fácilmente de lo contado y que busca comprender experiencias frecuentemente de cambios en cosas como actitudes, características y comportamientos).

El marco global de MEL ha sugerido los indicadores de resultados, relacionados con los cinco pasos en el modelo de Mujeres Líderes en Emergencias e indicadores de resultados basados en los indicadores de impacto global de CARE y la Teoría del cambio de Mujeres Líderes. Esto incluye indicadores que permitan a CARE seguir el progreso hacia nuestros objetivos organizativos para la acción colectiva, participación y liderazgo de las mujeres. En todos los proyectos de Mujeres Líderes se incluyen tres indicadores basados en los indicadores de impacto global de CARE para permitir que algunos datos se agreguen en los proyectos con fines de aprendizaje e informes entre organizaciones (ver cuadro). Aparte de estos tres indicadores, el equipo de proyectos de Mujeres Líderes puede ajustar los indicadores de productos y resultados y desarrollar otros nuevos que se ajusten al contexto y enfoque específicos de sus proyecto.

Indicadores de impacto global de CARE para Mujeres Líderes

- # y % de mujeres que han participado de manera significativa en espacios formales e informales de toma de decisiones (# 19)
- % de mujeres que afirman que podrían trabajar colectivamente con otros en la comunidad para lograr un objetivo común
- % de mujeres que afirman una alta autoeficacia, por ejemplo para lograr los objetivos en la vida personal, para acceder a ciertos servicios, para salir de casa o comunidad sin permiso

Indicadores desarrollados por los grupos de mujeres

Los grupos de mujeres que participan en Mujeres Líderes también desarrollan sus propios indicadores durante la etapa de cocreación (ver la nota de orientación de cocreación). Estos indicadores miden los cambios en comportamientos y relaciones de poder (dentro de los grupos de mujeres, comunidad o con los que tienen la poder) que el grupo identifica ser importante durante el desarrollo de sus planes de acción.

Los grupos de mujeres desarrollan estos indicadores del cambio o **marcadores de progreso** con el apoyo del equipo de proyectos de Mujeres Líderes y/o sus socios. Los marcadores de progreso sirven como «indicadores» del progreso hacia los cambios de comportamiento y relacionales deseados. Los marcadores de progreso se usan como la parte de la metodología del **mapeo de alcances** para planificar y especificar los actores que un proyecto/plan de acción pretende apuntar y las estrategias para lograr ese cambio.

Un enfoque útil para **seleccionar los marcadores progreso** es identificar los cambios de comportamiento que “espera ver”, le “gustaría ver” y le “encantaría ver” a lo largo del proyecto y después de que el proyecto haya finalizado para cada uno de los resultados del plan de acción y los actores relevantes. Por ejemplo:

- Marcadores de progreso de *espera ver*: las mujeres participan en la capacitación de liderazgo y “esperan ver” un aumento en su confianza para interactuar con los proveedores de servicios.
- Marcadores de progreso de *gustaría ver*: a los grupos de mujeres les gustaría que los proveedores de servicios compartieran información más relevante con ellas.
- Marcadores de progreso de *encantaría ver*: a los grupos de mujeres les “encantaría ver” que los proveedores de servicios consulten e involucren de manera proactiva a las mujeres en la planificación y toma de decisiones en torno a la prestación de servicios.

Los equipos del proyecto de Mujeres Líderes deben revisar los marcadores de progreso de forma regular con los grupos de mujeres. Esto permite a los grupos de mujeres analizar qué avances se están logrando respecto a los marcadores seleccionados, considerar por qué se avanza o no, y ajustar las actividades y estrategias en su plan de acción según corresponda. (Consulte también la sección siguiente sobre programación adaptativa).

Métodos de recopilación de datos

Se deben utilizar **métodos participativos** para involucrar a los miembros de la comunidad y a los grupos de Mujeres Líderes en el proceso de recopilación de datos. Se debe apoyar a los grupos de mujeres para que desempeñen un papel de liderazgo en este proceso de planificación y realización de la recopilación de datos y reflexión sobre el significado de los datos. Los métodos participativos a considerar incluyen el mapeo de la comunidad, el mapeo de resultados, el cambio más significativo a través de la narración de historias, notas de observación y escucha, entrevistas semiestructuradas y debates en grupos.

Para facilitar **la recopilación de datos a distancia**, los grupos de mujeres pueden utilizar tabletas o teléfonos celulares para recopilar datos de referencia y finales, registrar historias de cambio, compartir reflexiones y actualizaciones sobre la implementación de actividades, entre otra información. **Las notas de observación y escucha** tomadas por los equipos del proyecto de Mujeres Líderes durante las reuniones con los grupos de mujeres son fuentes importantes de información. Estas notas son útiles para capturar información sobre los procesos de toma de decisiones grupales, las interacciones grupales y la participación de miembros individuales en los debates, así como información adicional relacionada con los indicadores de resultados y las áreas de aprendizaje en torno a la voz y el liderazgo de las mujeres.

El mapeo de alcances es un enfoque tanto de seguimiento como de evaluación para medir los cambios en los comportamientos y las relaciones de poder que se consideran necesarios para lograr los resultados deseados. El mapeo de alcances proporciona herramientas para identificar con qué actores trabajará directamente el proyecto para influir en el cambio de comportamiento, planificar enfoques de influencia estratégica y monitorear y evaluar el progreso y los resultados.

Datos de referencia iniciales y finales

Los datos de referencia deben recopilarse de los grupos de mujeres y de la comunidad en general. El Análisis rápido de género sobre el poder (ver la Nota de orientación sobre el análisis) se puede utilizar como fuente de datos de referencia sobre las normas comunitarias y las barreras y oportunidades para la participación de las mujeres. También se deben recopilar datos de referencia adicionales de cada uno de

los grupos de mujeres en cada uno de los indicadores de nivel de resultados. Estos datos de referencia son útiles para comprender el punto desde el cual comienza un proyecto y compararlos con los datos de referencia finales, analizando el progreso realizado hacia los resultados al final del proyecto.

Desglose de datos

Como mínimo, todos los datos deben desglosarse **por sexo y edad**. También es importante preguntar a las mujeres de la comunidad, incluidas las más marginadas, cuáles son las formas de discriminación más relevantes dentro de su contexto para ser incluidas en el desglose de datos. Estos pueden incluir características o grupos de identidad como discapacidad, etnia, religión, LGBTIQ+ o casta.

Ética y mitigación de la violencia de género

Se debe prestar la debida atención al monitoreo de **los riesgos y las repercusiones** que las mujeres pueden enfrentar cuando participan en Mujeres Líderes y se vuelven más activas en la organización comunitaria y la toma de decisiones. Es importante que tanto las mujeres que participan en Mujeres Líderes como el personal de CARE sean conscientes de estos riesgos y que se tomen las medidas adecuadas para mitigarlos.

Los equipos de proyectos de Mujeres Líderes deberían analizar las vías de derivación para todas las formas de violencia de género en colaboración con los grupos de mujeres. Como parte de los procesos de monitoreo continuo, los equipos deben realizar revisiones para determinar si estas vías están funcionando de manera efectiva.

A medida que avanza el proyecto, las reacciones pueden aumentar o cambiar de forma como resultado de una mayor participación de la mujer en la vida comunitaria y pública. Se debe considerar un sistema para monitorear estos riesgos junto con un análisis periódico de situación para capturar la imagen completa de los cambios que ocurren.

Rendición de cuentas

Todos los proyectos de CARE deben tener **mecanismos de comentarios y quejas** de la comunidad (FCM, por sus siglas en inglés). El diseño de los FCM y la orientación sobre cómo acceder y utilizarlo deben ser dirigidos y/o examinados por miembros de la comunidad y los grupos de mujeres de Mujeres Líderes. La información sobre los FCM debe proporcionarse en el (los) idioma(s) de la comunidad, así como a través de imágenes/diagramas para permitir el acceso a los FCM para aquellos que son analfabetos o que usan idiomas/dialectos menos comunes. Es importante incluir una sesión de revisión durante la vida del proyecto para reflexionar sobre si los mecanismos de comentarios y quejas están funcionando, son accesibles para todas las mujeres y niñas, y si las presentaciones se están abordando de manera oportuna y apropiada.

Ser adaptativo

Ser adaptativo durante el ciclo del proyecto es un componente clave del enfoque de Mujeres Líderes. **Los enfoques adaptativos** reconocen que las actividades y estrategias pueden necesitar cambios *durante* la implementación del proyecto para lograr los resultados deseados. Esto requiere asignar tiempo de manera regular (es decir, al menos una vez al mes) para reflexionar sobre las actividades implementadas durante ese período y discutir qué salió bien, qué no, y cualquier cambio necesario en el futuro para mantener el rumbo planeado. Es posible que se necesiten cambios en las actividades para mantenerse en el camino correcto para lograr resultados debido a cambios en el contexto humanitario o de gobernanza, aprender durante el proyecto sobre qué estrategias están funcionando o no para lograr los resultados deseados y/o la necesidad de mitigar las consecuencias dañinas no deseadas (por ejemplo, aumentos en la violencia de género o en la carga de trabajo de las mujeres). Por lo tanto, cierta flexibilidad en el uso del presupuesto del proyecto es un requisito previo para la gestión adaptativa del programa para permitir cambios en las

actividades dentro del proyecto. Los grupos de mujeres también deberían participar en la evaluación de las actividades, las estrategias y el progreso de los proyectos como parte del seguimiento de sus propios planes de acción.

Recursos claves

- CARE Global Approach to MEAL
- CARE Guidance for Gender Based Violence (GBV) Monitoring and Mitigation
- CARE Feedback and Complaints Mechanisms Guidance Note
- CARE's Approach to Adaptive Programme Management
- APWLD – Feminist Participatory Action Research
- KIT – Participatory approaches for measuring women's empowerment
- Outcome Mapping Learning Community – Introduction to Outcome Mapping
- Outcome Mapping Learning Community – Checklist for Progress Markers

¿Desea obtener más información?

Mujeres Líderes en Emergencias es una iniciativa conjunta del Equipo Global de Género en Emergencias de CARE y del Equipo Global de Gobernanza inclusiva. Para obtener más información sobre MEL para Mujeres Líderes, envíe un correo electrónico a:

- Meave Murphy, jefa de seguimiento y evaluación mundial de Mujeres Líderes mmurphy@careinternational.org
- Charlotte Heales, líder de aprendizaje global de Mujeres Líderes, heales@careinternational.org

Actualizado en diciembre de 2020