

*Durante muchos años el Instituto Socio-Económico (SEIN) de la universidad de Limburgo, Bélgica, ha estado organizando diferentes programas de asesoramiento. Los programas han sido bien evaluados por los diferentes actores involucrados: los/as participantes, los asesores, las compañías y los promotores (Ministerios, Fondo Social Europeo). El proyecto ha sido seleccionado como la «mejor práctica» llevada a cabo en Flandes con ocasión de una investigación de la Comisión Europea. En la actualidad la cooperación internacional está más concentrada en la asistencia técnica y en la construcción de capacidades. En la medida en que el asesoramiento constituye una herramienta importante para la promoción de autonomía, y en la medida en que las mujeres de los países en vías de desarrollo están buscando sistemas de construcción de capacidades, la cooperación estaba interesada en explorar e intercambiar nuestros programas con una universidad del Sur. En consecuencia SEIN elaboró un programa de asesoramiento para promover la autonomía de las mujeres en el mercado de trabajo en Cuba. La contraparte del proyecto es la Universidad de Pinar del Río. El proyecto consiste en desarrollar el programa con el fin de proporcionar apoyo logístico y de elaborar un manual. Así la universidad local estará después en condiciones de continuar con el proyecto ella sola. La cooperación quiere ser parte de un desarrollo sostenible dentro de la promoción de autonomía entre las mujeres. En los capítulos siguientes se ofrece los antecedentes de este proyecto, sus métodos y sus objetivos. Esta información puede ser utilizada por otras organizaciones para aprovechar sus actividades en torno a programas de asesoramiento para mujeres como una vía para la promoción de autonomía. Janneke Jellema es administradora de proyectos del Instituto Económico-Social (Sociaal Economisch Instituut - SEIN) del Centro Universitario de Limburgo, Bélgica. Magdalena Mazón Hernández ocupa un cargo idéntico en la Universidad de Pinar del Río, Cuba.*

## Mayor autonomía para las mujeres en Cuba: experiencias del programa de asesoramiento SOFIA

### 1. Análisis del problema

Cada una de las fases y situaciones por las que atraviesan las personas en la sociedad, desde la educación primaria hasta la de adultos, se basan en el aprendizaje. Tanto educación y empleo como autonomía dependen del aprendizaje de por vida. El «aprendizaje» como tal es un concepto amplio y por lo tanto se puede distinguir entre el aprendizaje formal y el informal. El aprendizaje informal es de lejos el más común: se aprende cuando se acumula experiencias, se aprende en torno a la mesa del café, se aprende de las discusiones y se aprende de los «modelos de roles». El aprendizaje informal se encuentra estructurado y diseñado dentro del aprendizaje formal.

Los contactos personales y las redes de relacionamiento constituyen una base importante del aprendizaje, especialmente en la vida profesional. Tradicionalmente hay en nuestras culturas diferentes vías para que los varones se encuentren dentro de contextos tanto formales como informales: en el bar o en un partido de fútbol. Dentro de estos grupos o redes de relacionamiento se puede ver el efecto que tienen las discusiones y el intercambio de experiencias, lo que deriva en un proceso de asesoramiento o capacitación por parte de los participantes de mayor edad.

Estos procesos son más difíciles para las mujeres. Hasta ahora la gestión empresarial e institucional no ha sido algo común entre mujeres. Sigue existiendo tenazmente la antigua generación de «modelos de roles» y una larga tradición de redes de relacionamiento.

La investigación ha mostrado que la promoción de las mujeres en la gestión empresarial e institucional, tanto en el sector lucrativo como en el no lucrativo, sigue estando a la zaga de la de sus colegas varones. Es decir que está a la zaga el porcentaje de mujeres que ocupan funciones políticas o de toma de decisiones. En el ámbito financiero las posibilidades de empleo para las mujeres se encuentran subestimadas respecto de funciones equivalentes desempeñadas por un varón.

El Instituto Socio-Económico (SEIN) ha venido organizando diversos programas de asesoramiento y gestión para estimular la autonomía de las mujeres. En nuestros programas de capacitación presentamos vías formales e informales de aprendizaje. Los objetivos son promover posibilidades de gestión empresarial e institucional para las mujeres en el sector lucrativo y en el no lucrativo, y en el ámbito político. Los proyectos han sido subvencionados por el Fondo Social Europeo y por el Gobierno Flamenco.

### 2. Metodología

Los programas de asesoramiento del SEIN tienen como finalidad la optimización y ampliación del desarrollo profesional de las mujeres mediante insumos teóricos, mediante la formación de capacidades personales y profesionales, mediante el entrenamiento del personal vía asesoramiento, y mediante la oferta de una amplia red de relaciones. Se ha podido considerar todo esto como un concepto de «aprendizaje de por vida» para la educación de adultos, ya que se ha dirigido a diferentes grupos meta. Por tanto se puede ver los proyectos como un instrumento importante para la autonomía de las mujeres. El nombre del concepto es SOFIA: la diosa de la sabiduría. El método se basa en cuatro «herramientas»: asesoramiento, capacitación, redes de relaciones y capacitación de capacitadoras.

#### 2.1 Asesoramiento

El asesoramiento es un método de educación natural que de manera informal se encuentra integrado a nuestra vida diaria. En la vida pro-

fesional el asesoramiento se usa cada vez más como un método específico de capacitación.

El asesoramiento puede ser un entrenamiento «mano a mano», la guía que una mentora ofrece a un grupo pequeño de participantes, o la combinación de ambos aspectos. Una experta empresaria o gestora femenina intercambia experiencias con sus «pupilas». La mentora y las pupilas se reúnen de manera regular (mensualmente, o incluso con mayor frecuencia), organizadas y preparadas por un coordinador. Pero también fuera de las reuniones las pupilas pueden contactarse con las mentoras o con el coordinador para pedirles consejo o apoyo.

Después de la educación básica no existe un espacio suficiente para la educación de adultos durante la fase de empleo. La mayor parte de las cosas que aprendemos las aprendemos en la práctica y mediante el aprendizaje «en el puesto de trabajo». Por consiguiente adquieren extrema importancia el intercambio de información y las experiencias de una mujer que ofrece un «modelo de rol», es decir la mentora.

En el programa de asesoramiento individual la mentora y la pupila se reúnen de manera regular. Tienen que estructurar sus reuniones sobre la base de fichas de control y con el seguimiento de un coordinador. Con un proceso estructurado el coordinador puede seguir el desarrollo y puede asegurar que los encuentros tengan lugar y que lo tengan con un fin útil. De esta manera se puede prevenir la desintegración de las reuniones.

Dentro de los programas grupales las mentoras y las pupilas pueden reunirse cada mes. Las reuniones se preparan con una estrategia y una tesis que las mentoras discuten con las pupilas. Las discusiones y el intercambio de experiencias (el asesoramiento) tienen lugar dentro del marco de sesiones de capacitación.

## 2.2 Educación y capacitación

Dentro del proyecto de asesoramiento la educación se basa en el aprendizaje tanto formal como informal. La capacitación funciona como un marco para el proceso de asesoramiento. Los programas contienen sesiones de capacitación interactiva que a su vez se basan en la demanda de las participantes. Se presenta temas relacionados con la gestión empresarial e institucional.

Se diseña el programa de capacitación en estrecha colaboración con las participantes, teniendo en cuenta los objetivos de su aprendizaje. Esto significa que el programa de capacitación no se encuentra estrictamente definido antes de que arranque el proyecto. Con el proyecto en la mano, el coordinador organiza una entrevista personal con las candidatas. La finalidad de esta reunión es llevar a cabo un análisis de las necesidades del grupo meta, es decir sondear los antecedentes, las expectativas y los objetivos de aprendizaje de las participantes. Las reuniones personales proporcionan también un efecto estimulante para las participantes antes de que arranque el programa. Mientras dura el programa también tiene lugar un seguimiento y una evaluación continua de los objetivos de aprendizaje y un entrenamiento de las capacitadoras y mentoras. De esta manera, y con un método fuertemente participativo, se puede organizar las sesiones de capacitación realmente «a la medida» de las participantes.

La capacitación consiste en sesiones interactivas en torno a un tema e introducidas por una capacitadora calificada. Este marco hace posible el proceso de asesoramiento y el intercambio de experiencias. Cada sesión contiene una parte teórica y una práctica, con el fin de establecer conexiones con las experiencias de las participantes.

Durante la capacitación práctica el grupo se divide en grupos de discusión para «recibir el asesoramiento». Las consejeras o mentoras juegan un papel activo, ya que conducen el grupo y asisten a las participantes en la solución de sus problemas. El trabajo de grupo es

muy importante para el intercambio de experiencias y para el asesoramiento.

Fuera de las sesiones de capacitación se organiza excursiones a las compañías de las mujeres empresarias. Además las participantes reciben información acerca de temas interesantes a través de un boletín informativo. La gestión del proyecto ofrece de manera permanente material documental y también apoyo y retroalimentación personal.

### 2.3 Red de relaciones

Junto con la capacitación y el asesoramiento se crean redes funcionales de relaciones. Por una parte, las mentoras y capacitadoras abren sus propias redes. Por otra parte, se crean fuertes redes dentro del grupo de participantes. El proceso de formación grupal y de redes es de gran importancia para la discusión y el intercambio de experiencias a lo largo de las sesiones de capacitación.

Las redes proporcionan una plataforma de colegas, es decir de mujeres activas en el mercado de trabajo. Esto constituye un foro estimulante para la autonomía de las mujeres. Junto con las mentoras, las mujeres se apoyan unas a otras, lanzan sus desafíos y proporcionan una visión. SOFIA actúa como una «caja de resonancia» donde las mujeres toman conciencia de sus problemas y experiencias. Dentro de la plataforma ellas pueden buscar las «mejores prácticas» y soluciones. Al interior de la red es muy importante el desarrollo participativo y personal. De esta manera el programa cuenta con un método de aprendizaje interactivo, experimental y reflexivo.

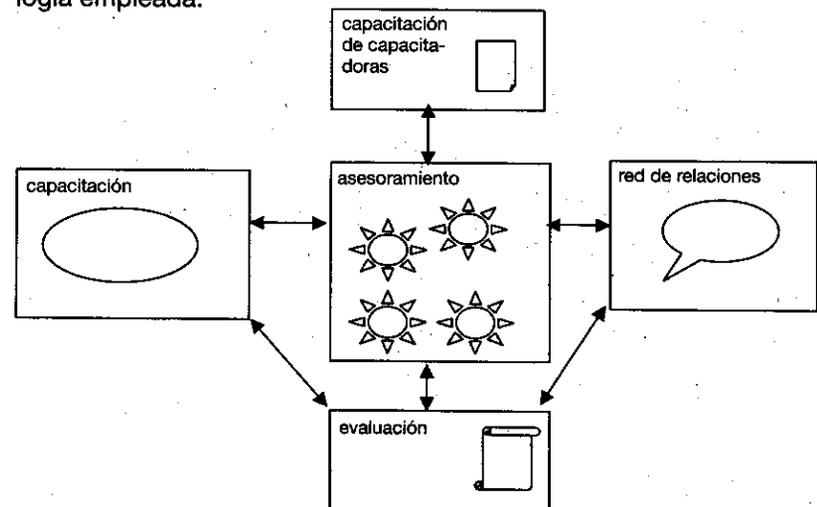
### 2.4 Capacitación de capacitadoras

Una gestora experta no es necesariamente una buena mentora. Además de eso, una gestora no va a gastar tiempo y energías como mentora si no se presenta una posibilidad de ganancia para ella. El asesoramiento es un pilar importante del proyecto. La consejera o mentora funciona como «modelo de rol» para las mujeres dentro del

mercado de trabajo. Para las participantes es importante que puedan identificarse con su mentora y que ésta sea realmente un «ejemplo viviente». La calificación y el entusiasmo de las mentoras son determinantes para el éxito del entrenamiento. Por consiguiente a las mentoras se les presenta un interesante programa de capacitación de capacitadoras.

A las mentoras se les presentará el aspecto de su propio aprendizaje. El ejercicio del asesoramiento proporciona una posibilidad de ganancia, puesto que la mentora recibe reflexiones interesantes acerca de su propia carrera y de su campo de trabajo. Además de eso la mentora establece relaciones de confianza con sus pupilas por cuanto se discute temas personales y profesionales. El programa también le da publicidad al ampliar su red de relaciones y contactos con una nueva generación de mujeres. La «capacitación de capacitadoras» pone a la vista la posibilidad de obtener también ganancias, presenta aspectos que conciernen a las mujeres en el mercado de trabajo y en la gestión de la diversidad y muestra las «mejores prácticas» del trabajo de asesoramiento.

El siguiente flujograma ofrece una mirada de conjunto de la metodología empleada:



### 3. La economía en Cuba

Cuba es un país de ingresos medios y desde 1959 es una república socialista. A causa de su aislamiento internacional y a causa de la crisis económica, la Constitución fue reformada en 1992. En 1996 el PIB de Cuba creció en un 8 %. La economía se va moviendo lentamente hacia una economía más liberal. El dólar norteamericano ha llegado a ser una moneda de cambio legal. El 75 % de las granjas estatales se han transformado en cooperativas con una fuerte independencia. De esta manera la economía se está transformando de una economía planificada a una gestión dinámica. Dentro de este proceso son necesarios nuevos conocimientos y habilidades para poder participar en el mercado de trabajo y para desempeñar un cargo de gestión. El proyecto de asesoramiento contribuye a este cambio y se concentra en esas habilidades mediante la capacitación y el intercambio de experiencias.

Según el PNUD, los indicadores más importantes de la calidad de vida son la educación y la atención sanitaria. En lo que respecta a dichos indicadores Cuba obtiene una puntuación más bien alta en el Índice de Desarrollo Humano (IDH 0,7 – 0,8 para un país de ingresos medios). Dado que la educación es un instrumento importante para el desarrollo, y que en Cuba el sector educativo está bien desarrollado, resulta provechoso organizar un proyecto en este sector.

### 4. El grupo meta

A lo largo de las últimas dos décadas el lugar de las mujeres en el mercado de trabajo ha sido una preocupación constante a la hora de diseñar políticas en muchos países a lo ancho del mundo. Podemos identificar tres razones principales por las que las mujeres merecen un lugar en las economías con orientación masculina:

- el propio reconocimiento de sus capacidades profesionales;
- la necesidad de contar con fuentes de ingresos para la vida cotidiana;

- organizaciones más innovadoras y con una política de personal más equitativa.

Estos criterios confirman que, más allá del área geográfica en que se encuentran, las mujeres son parte de la sociedad, no sólo en su rol de esposas y madres sino como miembros activos del mercado de trabajo.

En Cuba la participación de las mujeres en el mercado de trabajo se ha visto incrementada. Dependiendo del sector y del país, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo se encuentra por lo general en torno a un 40 %. Este porcentaje es válido tanto para países desarrollados como también para un país de ingresos medios como Cuba.

Pero si echamos una mirada al porcentaje de mujeres que se encuentran en el área de gestión, éste es mucho más bajo. Dependiendo del sector y del país, su participación es más o menos del 10 %.

Pese a que la educación de las mujeres está creciendo fuertemente, y a que en la educación superior la cantidad de mujeres se acerca al 50 %, su movimiento ascendente en el escalafón profesional sigue bastante rezagado.

El tema de la participación de las mujeres en la gestión empresarial e institucional estuvo también presente en una conferencia latinoamericana que contó con la colaboración de la UNICEF, el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) y la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). Ahí se mostró nuevamente que las mujeres toman una pequeña parte en las decisiones de un país, concretamente en la planificación y la ejecución de su desarrollo.

### 5. Las mujeres y la educación de adultos

A lo largo de la investigación hemos visto que la participación de las mujeres en el mercado de trabajo de Cuba no difiere mucho de la que

se da en Bélgica. La representación de las mujeres en el mercado de trabajo ronda el 40 %. La representación de las mujeres en la gestión empresarial e institucional ronda el 10 %. Ambos países están preocupados por la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo. Las medidas políticas asumidas han tenido varios efectos. Pero por la mera vía de las medidas políticas no se podrá completar el efecto que se busca, por cuanto sigue siendo un problema la falta de redes de contacto para las mujeres.

La autonomía de las mujeres constituye un instrumento importante dentro de la cooperación para el desarrollo. La construcción de capacidades y la capacitación son una importante necesidad de las mujeres. Las mujeres requieren espacio y oportunidades para desarrollar sus cualidades de liderazgo como también para establecer una agenda de actividades centrada en sus necesidades. Esto muestra también que las mujeres sólo pueden tener confianza en sí mismas y ser autónomas en sus actividades económicas si no hay restricciones culturales que las limiten. Aquí la capacitación es un instrumento importante para promover la igualdad de las mujeres en la sociedad económica.

Después de la tradicional educación secundaria o superior, las mujeres necesitan oportunidades para reejercitar e incrementar sus habilidades y para mantener abierto su acceso a una guía profesional. Vías para ello son el asesoramiento, las redes de contactos y la capacitación. Hasta ahora no existe una combinación de estos factores dentro de lo que sería la autonomía de las mujeres. Teniendo en cuenta el proceso de cambio que vive la economía cubana, es hora de aprovechar la oportunidad para adquirir nuevas habilidades con el fin de mejorar la posición de las mujeres en el mercado de trabajo.

## **6. Mujeres y asesoramiento = aprendizaje en red**

La integración de las mujeres en los niveles de gestión tiene poco que ver con la educación básica. Especialmente en un país como Cuba, donde el Índice de Desarrollo Humano se encuentra entre los países

de ingresos medios. Esto significa que todos/as cuentan con educación básica. Además en Cuba la educación primaria, secundaria y superior es gratuita y accesible para cualquiera.

La investigación ha mostrado que son otros los aspectos que condicionan la menor representación de las mujeres en los niveles de gestión. De alguna manera esto tiene que ver con la autonomía y con los recursos humanos. Se ha comprobado que lo que falta son modelos de roles femeninos (asesoramiento) y redes de contacto.

Los contactos intersociales son de gran importancia para el desarrollo personal tanto de varones como de mujeres. Tradicionalmente los varones tienen diferentes vías para encontrarse y para participar en alguna forma de asesoramiento o «padrinazgo» para varones jóvenes. Para las mujeres esto es más difícil. Como tampoco existe una tradición de participación femenina en niveles de gestión. Se siente una ausencia de «modelos de roles» para mujeres, que puedan servir de espejo, reflexión y caja de resonancia.

Además la red de contactos con colegas o superiores constituye un elemento importante a la hora de explorar una carrera profesional. Es necesario intercambiar experiencias e involucrarse de manera permanente en diferentes líneas de comunicación (las más de las veces informales) fuera del circuito formal.

En algunos casos la escasez de mujeres en los niveles de gestión se debe a que éstos requieren experiencia y capacitación en todo lo que es gestión. Las cualidades de la gestión han de ser aprendidas mediante la capacitación y el aprendizaje prácticos «en el puesto mismo de trabajo». Por consiguiente se necesita una capacitación en gestión basada en el análisis de las necesidades con un enfoque participativo. La combinación de aprendizaje y redes de contacto con mentoras/es puede describirse como *aprendizaje en red*. Se trata de un aprendizaje dentro de una red interactiva de participantes y a partir de la misma.

## 7. Entorno político

La representación de las mujeres en el mercado laboral de Cuba no difiere mucho de la que tienen las mujeres en la Unión Europea, a pesar de las diferencias existentes entre las respectivas economías.

La igualdad de oportunidades entre varones y mujeres es algo que empezó en Cuba ya en 1959, y sigue siendo una prioridad política. La eliminación de todas las formas de discriminación en contra de las mujeres constituye el objetivo mayor del gobierno cubano. Su aplicación jurídica y práctica sigue siendo objeto de permanente revisión por parte del gobierno y es también objeto de seguimiento por parte de la Federación de las Mujeres Cubanas.

Ministerios e instituciones relevantes han desarrollado programas para cambiar los patrones socio-culturales de conducta entre mujeres y varones. También hay programas para educar a las mujeres en el ejercicio de sus derechos. Se ha realizado esfuerzos para proporcionar más capacitación a las mujeres y más oportunidades para un mejor aprovechamiento de sus potencialidades.

Es importante reconocer el papel que han jugado durante décadas las organizaciones no gubernamentales. La más importante de ellas es la Federación de las Mujeres Cubanas (FMC). La FMC es reconocida por la Constitución como la instancia responsable de la promoción de políticas encaminadas a promover el progreso de las mujeres. La FMC representa una gran organización de mujeres en Cuba. El 85% de las mujeres cubanas son miembros de la FMC. Desde esta posición ellas están en condiciones de influir en las políticas y las decisiones gubernamentales. La FMC está representada en todas las regiones del país, incluso en el nivel local. Ellas organizan seminarios y lecturas en torno a temas relacionados con la igualdad de oportunidades. De esta manera la FMC juega un papel importante en el aumento de la autonomía de las mujeres.

## 8. Las contrapartes del proyecto

Las contrapartes del proyecto, dentro del programa de asesoramiento SOFIA, son dos universidades. La universidad de Pinar del Río, en Cuba, y la universidad de Limburgo, en Bélgica, son universidades relativamente pequeñas. Ambas universidades tienen un acento fuertemente regional y se encuentran en provincias agrícolas del respectivo país. Además las dos instituciones tienen un montón de experiencia en educación de adultos y en investigación. Ambas llevan a cabo cursos de capacitación sobre género, eficiencia personal y gestión de recursos humanos. Su tema de investigación más importante es el de las mujeres en el mercado de trabajo. Su misión es la igualdad de oportunidades y la autonomización de diferentes grupos meta. Gracias a las características similares de dichas instituciones, su asociación constituye un proyecto fructífero en el intercambio de conocimientos y de experiencias.

La Federación de las Mujeres Cubanas (FMC) es la tercera contraparte en el proyecto. Es importante trabajar con un socio local que se encuentra fuertemente integrado en la comunidad y con el grupo meta. También puede entrar como contraparte un representante de los SME, por ejemplo una Cámara de Comercio.

## 9. La experiencia de las participantes

Las experiencias de las participantes, tanto pupilas como mentoras, son positivas. Mentoras y pupilas han reconocido que un programa de este tipo es provechoso para las mujeres y para todas las empresas. Ellas aprenden sobre diferentes estilos de gestión y cada una puede comparar su situación con la de las demás.

Muchas de las mujeres han reconocido que en su carrera profesional personal no habían tenido un modelo formal de roles. Pero dentro del programa SOFIA la mayor parte de ellas encontraron modelos de roles, un intercambio de experiencias y una plataforma estimulante.

Las mujeres admitieron también que SOFIA difiere de los cursos tradicionales de capacitación. Hay un enfoque participativo, y hay también contactos e intercambios personales entre mujeres jóvenes y mayores. Esto ha tenido un efecto muy estimulante, confiado y familiar, con una especie de caja de resonancia para las mujeres que están en el mercado de trabajo.

Todas las participantes han reconocido que el programa SOFIA ha sido un foro de referencia importante en su carrera. Al comenzar su vida profesional las mujeres no se habían dado cuenta de la importancia que tiene el género en la gestión, por cuanto no habían encarado dicho tema en niveles más bajos. Sólo cuando las mujeres se encuentran involucradas en actividades de gestión se dan cuenta de que existen barreras en un entorno con orientación machista que es inconsciente de los estereotipos, la focuzación, las presiones de éxito y los «efectos clon».

Las mujeres de SOFIA se han mostrado también positivas acerca de la combinación de asesoramiento, redes de contactos y capacitación, ya que la capacitación sirve de marco para las discusiones. Además las participantes evaluaron que SOFIA proporcionó una reflexión que va de razonable a alta en torno a los siguientes objetivos del aprendizaje:

- buscar las «mejores prácticas» en un foro estimulante;
- mejorar el funcionamiento profesional y ampliar la red de contactos;
- conocer problemas y experiencias de otras mujeres;
- incrementar las habilidades personales mediante la capacitación y el asesoramiento.

Las consejeras o mentoras son un actor importante en el proceso. Ellas se dieron cuenta de que el programa había significado una ganancia para ellas. Las mentoras participaron porque el programa les ofrecía una ocasión para reflexionar sobre sus respectivos campos de trabajo. Ellas intercambian experiencias con las demás mentoras y con una nueva generación de mujeres que hacen gestión. Las men-

toras son gestoras expertas que funcionan como «modelo de roles». La bibliografía presenta diversos criterios para calificar a una buena mentora. Las pupilas suscribieron estos criterios y consideraban que los rasgos característicos de las mentoras son los siguientes:

- escucha confidencialmente y tiene una mente «abierta»;
- está dispuesta a compartir experiencias y a dar consejos;
- crea un entorno positivo para el desarrollo;
- funciona como un estimulante modelo de rol;
- es consciente de la importancia que tienen el compromiso y el aliento.

## 10. Resultados

El proyecto tiene objetivos específicos con este programa de asesoramiento. SOFIA pretende alcanzar diferentes objetivos. Se lucha por conseguir los siguientes resultados:

- mejorar la posición de las mujeres en el mercado laboral de Cuba;
- incrementar las habilidades y cualidades para una posición de liderazgo;
- incrementar la conciencia y la confianza de las mujeres en sí mismas y perfeccionar la eficiencia personal;
- ofrecer una caja de resonancia y un foro;
- ofrecer un intercambio de experiencias y una guía profesional;
- despertar conciencia acerca de la situación de las mujeres en el mercado de trabajo;
- prever conocimientos y apoyo logístico;
- proporcionar un manual para la ulterior puesta en práctica de programas de asesoramiento.

## 11. Factores clave del éxito

Después de haber concluido el proyecto queremos presentar la evaluación final. Dentro de dicha presentación queremos también hacer referencia a los factores clave del éxito. Hasta ahora se ha identificado los siguientes factores.

En primer lugar el asesoramiento es en sí mismo un factor de éxito clave. Las mujeres líderes, al explicar sus propias experiencias, funcionan como mentoras y como «modelos de roles» para las pupilas. El contacto personal intenso entre la mentora y las pupilas crea una relación de confianza dentro de la cual se puede intercambiar consejos, experiencias y advertencias.

La coordinación puede influir, a manera de marco, en el contacto y la sintonía entre la mentora y las pupilas. Una buena preparación de las mentoras en el programa de «capacitación de capacitadoras» despertará en las mentoras el entusiasmo por su tarea. En lo que se refiere a la preparación de las mentoras, también es importante ofrecer una estrategia y una tesis antes de la sesión de capacitación. Fuera de eso, las mentoras sólo se interesarán en participar si hay para ellas una situación de ganancia. Por eso hay que presentarles también a ellas los aspectos de capacitación y de aprendizaje.

En segundo lugar es importante el entrenamiento y la estimulación de las capacitadoras o facilitadoras durante la capacitación. La capacitación es el marco para el proceso de asesoramiento. La capacitación se basa en el análisis de las necesidades de las participantes. Por lo tanto es muy importante que las capacitadoras conozcan exactamente cuáles son las expectativas de las participantes. El programa es objeto de discusión con cada una de las docentes sobre la base de los objetivos de aprendizaje de las participantes. El enfoque participativo refuerza este efecto.

Finalmente puede ser un factor clave del éxito la parte logística. Es importante organizar la ubicación del aula de manera que todas las mujeres puedan llegar a ella fácilmente, y que en ella puedan encontrarse unas con otras. Adicionalmente el material didáctico, como pueden ser papel, marcadores y pizarrones, es útil para facilitar las sesiones y para promover el proceso de asesoramiento. Por último puede ser provechoso el material de difusión para informar a las participantes acerca del programa, la agenda y los temas a tratar. La

información anticipada de las participantes es un factor de fuerte motivación para su participación.

## 12. Seguimiento y evaluación

Finalmente la evaluación y el seguimiento son una parte importante del proyecto. Una evaluación continua, en todos los niveles, y una buena coordinación de todas las reuniones influirán en los factores clave del éxito. Cada sesión debe ser objeto de evaluación. El seguimiento del programa se hace en reuniones con las participantes y las consejeras o mentoras. Y al final se tiene que hacer una evaluación general. Este material se utiliza para preparar y entrenar a las capacitadoras y mentoras, para monitorear el programa y para cambiarlo si es necesario. La evaluación y las experiencias de todos los actores involucrados en los proyectos (pupilas, mentoras, capacitadoras y contrapartes) están llamadas a perfeccionar los programas de asesoramiento y de formación de redes. Una evaluación general de los diferentes programas se basa en los siguientes indicadores:

1. Número de participantes y número de desertoras;
2. Evaluación de cada sesión, basada en el contenido, la presentación y el intercambio de experiencias;
3. Evaluación final de los objetivos de aprendizaje logrados tanto por las pupilas como por las mentoras;
4. Evaluación, por parte de las mentoras, de la evolución de las pupilas y de sus propios aspectos de aprendizaje;
5. Seguimiento y evaluación desde la experiencia del comité directivo.

SEIN está dirigido por la Prof. Dra. Mieke Van Haegendoren, docente a tiempo completo de la universidad de Limburgo.

Para mayor información usted puede tomar contacto con:  
Dr. Janneke Jellema MA, projectmanager  
Socio Economic Instituut (SEIN), Limburg University  
janneke.jellema@luc.ac.be  
<http://www.luc.ac.be/sein>