

EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS

**Sistematización de
la práctica en América
Latina y el Caribe**

**Humberto Abarca
Alejandra Faúndez**

Santiago de Chile, Diciembre de 2011



Contenidos

Presentación	3
Resumen Ejecutivo	4
Acrónimos	14
1. Introducción	16
2. Metodología	17
2.1. Definición de sistematización	17
2.2. Objeto de la sistematización	18
2.3. Ejes de la sistematización	19
2.4. Materiales revisados	20
3. Evaluación con enfoque de género y derechos humanos	24
3.1. Un enfoque emergente	24
3.2. Características principales del enfoque	28
4. Sistematización de Materiales	30
4.1. Evaluaciones	30
4.1. Evaluaciones	30
4.2. Guías y Manuales	70
5. Reflexiones y conclusiones	89
Bibliografía consultada	101
Anexos	106

Presentación

A continuación, se presenta el documento *Evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Sistematización de la práctica en América Latina y el Caribe*. Este consta de 5 capítulos: en el primero, se presentan sus antecedentes y objetivos; en el segundo, se expone la metodología utilizada, el alcance y los materiales analizados; el tercero, trata del contexto en que surge el enfoque y sus características; en el cuarto, se presentan los resultados de la sistematización de evaluaciones y guías de transversalización de enfoque de género de la región; finalmente, en el quinto capítulo se presentan un conjunto de reflexiones, conclusiones y sugerencias que emergen del análisis. Además se incluye la bibliografía consultada y los anexos del informe.

Debemos señalar que, con motivo de la realización del Seminario Regional: “*Evaluación con enfoque de género y derechos humanos: ¿medir o transformar la realidad?*” organizado por ONU Mujeres y la Consultora Inclusión y Equidad los días 7 y 8 de febrero de 2011 en la ciudad de Quito, se presentaron los resultados preliminares de este trabajo, que fueron comentados por los/as participantes. Los principales elementos emergentes de la discusión de los expertos y expertas presentes en dicha reunión fueron retomados en el capítulo de conclusiones de este documento.

Agradecemos especialmente los comentarios de Belén Sanz, Jefa de la Oficina de Evaluación de ONU Mujeres, así como de Laura González, Especialista Regional en Evaluación para América Latina y el Caribe, y de Isabel Suárez, Analista de Evaluación, ambas de ONU Mujeres, así como también la generosidad de los organismos que han compartido sus trabajos para la realización del análisis de su contenido en este informe. Del mismo modo, agradecemos a los evaluadores y evaluadoras de América Latina y el Caribe que han reflexionado con nosotros, nos han compartido sus propias prácticas evaluativas y han abierto pistas para el debate y la reflexión colectiva.

Entendemos este documento como un primer paso en el ejercicio de una mirada crítica de lo que hemos avanzado en estos últimos años en torno a la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la región, considerando que es un camino en construcción y que interesa conocer la perspectiva latinoamericana en este campo de cara al futuro.

Al mismo tiempo, es una invitación tanto a revisar nuestros enfoques teórico-conceptuales y las metodologías que utilizamos, como a debatir las implicaciones que tendrá la incorporación de este enfoque de igualdad de género y derechos humanos en las intervenciones y las evaluaciones que se llevarán a cabo en la región en los próximos años.

En definitiva, esta sistematización es una propuesta de reflexión, aprendizaje y generación de conocimientos a partir de experiencias prácticas analizadas. Asume un enfoque y una metodología de acuerdo a los objetivos de la misma, al objeto de la sistematización y a las evaluaciones concretas que se han llevado a cabo, a partir de ciertos atributos básicos que forman parte del enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Existe un potencial dinámico en este informe, en el sentido de que los esfuerzos de difusión y análisis posteriores al mismo, pueden generar una contribución muy valiosa a la comunidad de evaluadores/as y a sus instituciones, tal como hemos sido testigos en el Seminario Regional de Quito y que seguramente seguirá profundizándose con la creación del *Grupo de Evaluación, Género y Derechos Humanos* que impulsamos -conjuntamente con ONU Mujeres- en el marco de la Red de Sistematización, Evaluación y Seguimiento de América Latina y el Caribe (ReLAC).

Resumen Ejecutivo

Antecedentes

El objetivo general de esta sistematización consistió en formular un análisis crítico de una serie de evaluaciones, manuales y guías de transversalización de la perspectiva de género realizadas en América Latina y el Caribe en los últimos cinco años en torno de los siguientes temas: a) fortalecimiento de la seguridad y los derechos económicos de las mujeres; b) eliminación de la violencia contra las mujeres; c) reversión de la propagación del VIH/SIDA entre las mujeres y las niñas, y d) logro de la igualdad de género en la gobernabilidad democrática en tiempos de paz y en tiempos de guerra. Específicamente se procuró:

- Sistematizar los enfoques más innovadores y pertinentes de la evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos en Latinoamérica y el Caribe para la generación de conocimiento.
- Recopilar, documentar y difundir las buenas prácticas de evaluación con enfoque de género y derechos humanos según estándares y/o características señaladas en los documentos técnicos de ONU Mujeres.
- Recopilar y revisar un conjunto de guías y manuales sobre la transversalización de la perspectiva de género realizadas por otras organizaciones, comparando enfoques, dimensiones, metodologías, aprendizajes y elementos comunes.

Metodología

La sistematización se asume como “la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo” (Jara, 2004). El trabajo intentó mirar las experiencias como procesos históricos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual estos actores y procesos forman parte. Esta sistematización de experiencias intentó hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.

De este modo, la sistematización contribuye a una mirada sobre ciertos rasgos de la práctica de evaluación predominante en América Latina, utilizando para ello las técnicas de acopio y análisis de materiales propios de la sistematización y la hermenéutica, a partir de los cuales se revisó una muestra no exhaustiva de evaluaciones, manuales y guías de transversalización del enfoque de género a efectos de identificar el **cómo**, esto es, el ‘discurso’ o paradigma de construcción de conocimiento predominante respecto del rol del/a evaluador/a, de la inclusión de las personas involucradas y actores clave, de los métodos y conceptos utilizados y del tratamiento de los criterios de evaluación, desde los parámetros implicados en el enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos¹. Adicionalmente, el trabajo realizado permitió compartir algunos juicios sobre el **para qué** y el **para quién** de la evaluación de las intervenciones en pro del desarrollo en la región.

La ‘experiencia’ que se sistematizó constituye el proceso de implementación de evaluaciones realizado entre 2005 y 2010 en América Latina y el Caribe, cuyo rasgo común es que sus términos

¹ Como veremos en capítulos posteriores, éstos incluyen cinco características: inclusiva, participativa y reflexiva, respetuosa, transparente y abierta a la rendición de cuentas, conducida bajo el uso de métodos mixtos. Asimismo, se relevó su importancia política, en el sentido que las evaluaciones se realizan para incidir en los procesos de toma de decisiones y su instrumentación puede ayudar a empoderar a los actores interesados y a los/as afectados/as por las políticas públicas.

de referencia fueron formulados con posterioridad a la promulgación del Entendimiento Común de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos (2003) y a las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas - UNEG (2005), los cuales abordan específicamente estas cuestiones. De esta forma, esta experiencia representa un objeto amplio y plural que desde sus peculiares condiciones presupuestarias, recursos humanos, tiempos, actores y objetivos, procuró responder a un mismo mandato técnico-político respecto de la evaluación. Este conjunto incluye tanto los esfuerzos evaluativos desarrollados por UNIFEM (actualmente ONU Mujeres)² como los de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas y de algunos gobiernos de la región. Se ha realizado, asimismo, la revisión de manuales y guías para la transversalización del enfoque de género y derechos humanos en la evaluación de proyectos, desarrolladas tanto dentro como fuera del Sistema de Naciones Unidas como también otros aportes político-normativos y recursos metodológicos existentes en la temática.

Las preguntas-eje de la sistematización fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las **características conceptuales y metodológicas** de los procesos de evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la región?
- ¿Cuáles son los **principales obstáculos** que se están enfrentando en la región respecto de las evaluaciones con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la región?
- ¿Cuáles son los **desafíos y oportunidades** que se plantean para seguir con el desarrollo de evaluaciones con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la región?

Materiales revisados

Para llevar adelante el estudio se trabajó con las siguientes evaluaciones y manuales:

- Evaluaciones Corporativas (ejercicios independientes gestionados por la Unidad de Evaluación de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) y Evaluaciones Descentralizadas (gestionadas por las Oficinas Subregionales de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) realizadas en el período considerado.
- Evaluaciones de proyectos - programas que abordan asuntos de género de otras agencias de Naciones Unidas y gobiernos de países latinoamericanos.
- Manuales y guías de transversalización de la perspectiva de género en proyectos y políticas públicas.
- Manuales y guías de incorporación del enfoque de género en la evaluación.
- Publicaciones relacionadas con la investigación y la evaluación participativa.
- Lineamientos y normas referidas a la evaluación en el Sistema de Naciones Unidas y otros organismos internacionales de ayuda al desarrollo como el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Principales resultados

Estamos ante una realidad emergente en América Latina. Con especial fuerza desde la segunda mitad de la década se ha dado un impulso decidido a la realización de evaluaciones, manuales y guías que responden, en diverso grado, a las cuestiones de igualdad de género y derechos humanos. A la base de esta corriente está la formulación del Entendimiento Común de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos, así como la CEDAW y la constitución del Grupo de Género y Derechos Humanos en el Grupo de Evaluación Naciones Unidas (UNEG); asociado a ellos, encontramos una ola de programas sociales e intervenciones donde los derechos humanos

² El presente libro se comenzó a realizar en el año 2010 cuando en el Sistema de Naciones Unidas existía UNIFEM. Sin embargo, durante el año 2011 se creó **ONU Mujeres**, una nueva entidad para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. De esta manera UNIFEM pasó a formar parte de esta nueva organización. En el ámbito de la evaluación la anterior **Unidad de evaluación** de UNIFEM se transformó en la **Oficina de evaluación** de ONU Mujeres.

y el empoderamiento están siendo crecientemente valorados como objetivos estratégicos que deben ser considerados por la evaluación y que, a su vez, contribuyen a darle una nueva forma.

a) Características de las evaluaciones y guías revisadas

En términos de los objetivos de los programas evaluados, estos apuntan a cuestiones como: el empoderamiento de las mujeres, la sensibilización e incorporación del género en las políticas y legislaciones, el apoyo al desarrollo institucional de las organizaciones socias, la promoción y/o elaboración de políticas de igualdad, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática con inclusión de los derechos de las mujeres, la generación de conocimientos en este campo, la promoción del emprendimiento y la inclusión de las mujeres en las economías, el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la contribución a la eliminación de la violencia y la discriminación contra las mujeres y las niñas.

Asimismo, los objetivos de las evaluaciones recogen los elementos planteados en los términos de referencia comúnmente aceptados por UNEG respecto de: valorar los avances de programa evaluado, generar información para el aprendizaje institucional y la revisión del mismo, discernir entre posibles estrategias a seguir, evaluar sobre la base de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, etc. La mayor parte de las evaluaciones está basada en objetivos que están alineados con el enfoque de igualdad de género y derechos humanos, especialmente en sintonía con las temáticas que trabajaba UNIFEM (actualmente ONU Mujeres), destacando aquellas sobre derechos económicos y violencia. Los temas menos tratados son: liderazgo y participación de las mujeres en términos de evaluaciones y programas implementados.

Debe señalarse que la totalidad de los ejercicios evaluativos impulsados por UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) -entre los años que han sido considerados- están alineados con sus orientaciones estratégicas. Con todo, desde un punto de vista general, el trabajo evaluativo -a nivel corporativo y descentralizado- viene a constituir una demanda reflexiva, que obliga a mirar el sentido de algunas de las acciones, especialmente las derivadas de la aplicación del mandato institucional.

En algunos casos, los informes de evaluación presentan elementos conceptuales asociados a una teoría de cambio del programa, pero este rasgo no constituye la mayoría, que tiende a identificar una concatenación de efectos deseados sin profundizar en el marco teórico-conceptual del programa. Por otra parte, hay una tendencia a explicitar más bien resultados esperados que indicadores, aunque algunos informes no señalan ninguno de los dos.

En ninguna de las evaluaciones es posible relacionar el presupuesto destinado a la ejecución programática con el disponible para la misma, aunque en algunos casos se presentan cifras globales del presupuesto del programa.

En términos de temporalidad, los ciclos de ejecución de los programas evaluados van entre 2 y 3 años (evaluaciones descentralizadas) y de 3 a 4 años (en las evaluaciones corporativas). El período de ejecución en el caso de las evaluaciones descentralizadas alcanza en algunos casos a cinco meses (con 1 mes de trabajo de campo en general) mientras que en el caso de las corporativas puede llegar hasta 10 meses (con 2 de trabajo en terreno).

En términos de recursos humanos, las evaluaciones corporativas presentan equipos que superan las 5 personas (si bien no siempre es posible identificar plenamente a los integrantes del equipo y a las/os asistentes administrativos y/o asesores/as). Por su

parte, las evaluaciones descentralizadas trabajan con equipos más reducidos (de una a 3 personas). Hay escasa mención a la contratación de equipos locales.

Respecto de la metodología se repite un esquema de trabajo: reunión de inicio, revisión de gabinete, trabajo de campo, análisis y redacción de informe, discusión y difusión. Se recurre con frecuencia al estudio de caso y a una combinación de técnicas cualitativas (entrevistas individuales y grupales o grupos focales, talleres, observación directa) y cuantitativas (encuestas presenciales y *on line*). Cabe destacar que existen experiencias concretas de evaluación participativa en el marco de proyectos de Naciones Unidas, entre las cuales destaca los trabajos relacionados con los ODM.

En términos de actores involucrados, las evaluaciones definen estrategias de participación en directa relación con el campo específico de la intervención: los actores 'económicos' son Ministerios de Finanzas, Direcciones de Presupuestos y otros entes; los actores 'de gobernabilidad' son Secretarías de Gobernación, Ministerios del Interior, etc. El enfoque de involucramiento de los actores como organizaciones socias aparece debilitado, más bien se trata de actores "entrevistados" para efectos de los procesos evaluativos, en lugar de socios en una intervención de largo plazo que promueve el cambio social con perspectiva de género. Asimismo, las relaciones más débiles son con la Academia y con Organizaciones No Gubernamentales y no siempre se involucra a los Mecanismos de equidad de género de los países en los procesos evaluativos.

En términos de referencias bibliográficas, algunos de los trabajos citan textos metodológicos y teóricos (no son la mayoría); por ejemplo, las evaluaciones corporativas citan por lo general el documento de UNEG "*Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance*". En general, hay escasas referencias latinoamericanas (las evaluaciones descentralizadas suelen incluir más textos), siendo la mayoría de las veces citas, autores y entidades anglosajonas. Por lo general, se trata de documentos editados del año 2000 en adelante. En la actualidad, las bibliografías de las evaluaciones tienden a quedar encapsuladas en la temática de la intervención analizada, desplazando los potenciales encadenamientos conceptuales que generalmente quedan sugeridos en las conclusiones de las evaluaciones.

Por otra parte, las lecciones aprendidas apuntan a cuestiones como: la necesidad de encadenar acciones puntuales a procesos más generales; reconocer la complejidad y el carácter progresivo de los cambios y la articulación de los niveles individual y colectivo; incorporar un enfoque de derechos en la programación; planificar la evaluación considerando el tiempo que requieren los procesos y consultas; incrementar las capacidades para el análisis de contextos; incorporar el seguimiento y evaluación entre las tareas de programación; etc. En ocasiones, están a medio camino de la identificación de buenas prácticas y tienden a confundirse con aquellas.

En general, las recomendaciones consideran algunos aspectos recurrentes: la necesidad de incorporar el enfoque de derechos en todo el ciclo de la programación; definir claramente el rol y aporte de las instituciones (particularmente las focalizadas en temas de igualdad de género) en el contexto del programa; incrementar la inversión en desarrollo de capacidades; mejorar la sinergia entre los distintos niveles, actores y/o componentes de la intervención; incrementar los espacios de intercambio y aprendizaje entre experiencias; diversificar el abanico de actores para determinar las necesidades de las mujeres; fortalecer la permanencia del personal y la memoria institucional; diseñar estrategias comunicativas para incrementar la incidencia; precisar los intereses de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) en las alianzas que establece (ello se manifiesta tanto a nivel regional como global); fortalecer el seguimiento y la evaluación del programa; reconstruir la teoría de cambio del programa y mejorar sus sistemas de información.

Por otra parte, en lo relacionado con las **guías y manuales de transversalización** se señalan cuatro elementos:

En un plano metodológico, la mayor parte derivan de la incorporación del enfoque de Marco Lógico y la Gestión por Resultados. Las aproximaciones a la dimensión participativa de la evaluación resultan más bien instrumentales. La mayor parte de las guías y manuales se dirigen a un público especializado y, salvo excepciones, sus instrucciones son complejas en relación a la presentación de los enfoques, herramientas y su utilización.

Tienden a considerar el instrumental técnico más como un fin en sí mismo que como un medio para valorar la incidencia y los cambios efectivos que una comunidad está experimentando. Presentan un fuerte énfasis en la definición o uso de indicadores, más que en cómo conducir procesos de reflexión, negociación, apropiación y aprendizajes.

La mayor parte de las guías y manuales ofrece un listado de indicadores o preguntas pre-elaboradas. Sin perjuicio del valor de dichos instrumentos, resultaría más productivo un tipo de material educativo que enseñe a hacer preguntas más que ofrecer una batería de ellas, que por más exhaustiva que sea no logrará abarcar la amplia diversidad de situaciones que pueblan la realidad de las intervenciones sociales en la región.

Asimismo, la revisión de los materiales plantea la necesidad de un enfoque cuyo eje esté centrado más en la experiencia de la intervención propiamente dicha y menos en el adecuado acople del diseño con la nomenclatura del Marco Lógico en términos de productos y resultados, entre otros. En ocasiones, se acercan más a un esfuerzo sobre cómo formular proyectos que a un pragmático acercamiento a la realidad de la intervención como tal desde una perspectiva de igualdad de género.

b) Principales obstáculos

Entre las principales limitaciones que identifican las propias evaluaciones están: debilidades de los sistemas de información de los proyectos (inexistencia de líneas de base, debilidad o inexistencia de indicadores, carencia de datos suficientes y oportunos para respaldar los juicios); dificultades metodológicas (escaso retorno de algunas técnicas como las encuestas *on line*); aspectos logísticos (desfase en la programación del calendario de evaluación y limitaciones de tiempo para cumplir con todos los mecanismos de consulta diseñados).

Se han observado obstáculos de tipo **conceptual**: limitaciones en el abordaje del género; características de la racionalidad evaluativa en boga; falta de apropiación y empoderamiento de los actores/as; debilidades en la inclusión de la dimensión de interculturalidad; y **metodológicos**: participación de baja intensidad; tiempos y recursos limitados; predominio de la 'consultoría externa'.

Desde la mirada inclusiva, se plantean interrogantes sobre la coherencia entre la perspectiva conceptual de la mirada de Género en el Desarrollo (que enfoca las determinaciones de género y no sólo a las mujeres) y su desarrollo operativo (donde, en la práctica, las mujeres siguen siendo sus principales agentes y beneficiarias). Desde distintos ámbitos temáticos las evaluaciones abogan reiteradamente por la inclusión de los varones, tanto por la importancia de determinar los impactos específicos de los programas en ellos como también sobre las relaciones de poder entre ambos en los contextos de la intervención.

Frente a la demanda de integralidad del enfoque se observa que los ejercicios evaluativos apuntan más a valorar los resultados de las intervenciones que sus procesos. En esta línea, el enfoque de evaluación de ONU Mujeres va más allá del paradigma de gestión basada en resultados, en tanto considera los resultados pero también, en el mismo nivel de importancia, los procesos de fortalecimiento de capacidades y de actoría social. Sin

embargo, se registra una mayor invisibilización del aporte que la evaluación por sí misma puede jugar en materia de empoderamiento de los actores (como titulares de deberes y de derechos). La aparente tensión entre una cultura de movilización e incidencia y otra de Gestión por Resultados queda resuelta en la medida que este enfoque obliga a la articulación de ambas dimensiones sobre la base del principio de rendición de cuentas y aprendizajes para el cambio que, al menos en teoría, ciudadaniza la difusión/discusión de los resultados de la intervención. Se observa que la función de rendición de cuentas está poco desarrollada en el enfoque de programación, misma debilidad que se observa alrededor de los procesos evaluativos.

Otro elemento es la escasa referencia a los contextos de interculturalidad de la región. Es especialmente preocupante porque exige remirar la teoría de género desde el punto de vista conceptual con relación a los procesos de transformación experimentados por las mujeres y hombres indígenas y afrodescendientes de la región en los últimos años, y desde el punto de vista metodológico, es preciso relacionar la evaluación con la aplicación de los mandatos internacionales en estas materias, especialmente respecto de sistemas de consulta en programas que intervienen en territorios y problemáticas que afectan a pueblos indígenas.

A nivel metodológico, es posible identificar una visión predominante en la mayoría de las evaluaciones revisadas donde prima una lógica de aproximación que denominamos 'modelo etnográfico' no en virtud de su preferencia por un enfoque cualitativo sino como paradigma de las relaciones en juego. Bajo ese modelo evaluador, un equipo o evaluador/a externo/a debe 'sumergirse' en una realidad extraña, a través de una 'visita de campo', en la cual consigue informantes claves que le van transmitiendo las características locales. El 'otro' es un informante clave y no un socio en la construcción del aprendizaje. En ese contexto, las conversaciones con los grupos y los contactos individuales están orientados a reconstruir la teoría y la práctica del programa para hacer más pertinente el diseño de la evaluación y los juicios del evaluador/a. El tema estratégico es quién es el sujeto del aprendizaje en la evaluación: ¿los actores interesados o el evaluador/a? Visto así: los actores del programa ¿trabajan para sí mismos o para el evaluador/a?, ¿Hacia cuál de estas dos direcciones apunta el rol del evaluador/a?

La lectura de las guías y manuales sugiere preguntas y reflexiones relevantes para avanzar en el enfoque: ¿desde qué paradigma de producción y uso del conocimiento se demanda distancia del evaluador/a de los procesos de toma de decisiones sobre los resultados de la evaluación? Seguramente sobre la base del supuesto de neutralidad y asepsia de sus procedimientos y ¿acaso la intervención del/la evaluadora no tiene un carácter político también? Esta pregunta rompe la línea divisoria entre quienes producen la realidad de los que la piensan y explicita las relaciones de poder existentes en los procesos.

Este nuevo enfoque está sugiriendo una pista: servir de medio y fin al mismo tiempo. Un enfoque de evaluación como el de igualdad de género y derechos humanos -que se define por valorar y transformar realidades-, no puede pensar la intervención y la evaluación sino desde el mismo énfasis: *conocer y transformar la realidad forman parte de una misma acción: la praxis.*

De este modo, algunos riesgos presentes en la evaluación con este enfoque tiene relación con el cambio de las lógicas tradicionales, especialmente aquellas que ponen en el centro el interés del donante más que del actor involucrado, privilegiando una mirada *evaluocéntrica*, des-centrada de la comunidad y en el peor de los casos, realizando evaluaciones aparentes donde las cosas se mueven un poco para permanecer igual. La evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos promueve un tránsito en otra dirección. Supone que *participar es decidir*, en el sentido de apropiación nacional, de cambio de eje desde las agencias y los evaluadores/as hacia las personas, las contrapartes nacionales y sus intereses. Este paradigma puede dialogar críticamente con la aproximación de Patton y la de UNEG,

que ponen el acento en la dimensión consultiva de la participación en el contexto del proceso evaluativo.

Por otra parte, una brecha que aún se observa en la mayoría de los informes refiere a la continua necesidad de legitimación cuantitativa de los hallazgos y juicios derivados del uso de información cualitativa. A modo de ejemplo, se encuentra un intento de similitud del análisis estadístico en el uso de entrevistas cualitativas para realizar análisis de tendencias en función de ‘mayorías o minorías’ cuantitativas (“40% de los entrevistados opina X”). La lógica de casos y el análisis cualitativo aún requieren dilucidar un entendimiento de sus procedimientos y potencialidades en la comunidad de evaluación, para aumentar su legitimación desde otra racionalidad y perspectiva.

Hay obstáculos a nivel de la programación: *¿evaluaciones participativas en un mes?* A pesar de que los criterios de UNEG y los principios del enfoque de igualdad de género y derechos humanos parecen sólidamente instalados en la actividad evaluativa impulsada por las agencias de NNUU, existe una brecha respecto del mínimo -en términos de dotación de tiempo, recursos y voluntad política- para llevar adelante procesos participativos e inclusivos. El desafío apunta a que estas restricciones no sean el principal obstáculo para avanzar en esta nueva perspectiva.

En el mismo sentido, la mayor parte de los informes invisibilizan el rol jugado por los grupos de referencia y las distintas estructuras institucionales en que los actores involucrados logran participar de los procesos de evaluación. En la actualidad, la limitación de los tiempos, la falta de práctica y la modalidad instalada de toma de decisiones, son los principales obstáculos para impulsar instancias de esta naturaleza.

c) Desafíos y oportunidades

La propuesta de evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos está en construcción, su desarrollo no ha sido lineal y representa la confluencia de una pluralidad de activistas y profesionales cuyo diálogo se articula con un conjunto de procesos sociales, institucionales y discusiones en curso a nivel global. Entre estos pueden reconocerse: el paso de la mujer al género en materia de políticas públicas de igualdad; la emergencia de la participación ciudadana en Latinoamérica; el advenimiento del enfoque de derechos en la cooperación internacional y los nuevos avances en evaluación en el campo de la cooperación internacional y del Sistema de Naciones Unidas. Los textos reseñados coinciden en señalar que el género es la fuente de desigualdad más antigua y resistente a la transformación y que su relación con el enfoque de derechos humanos es estratégica.

Por otra parte, la existencia de mandatos internacionales -a partir del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otros instrumentos- genera un escenario que requiere adecuaciones tanto programáticas como evaluativas en contextos de trabajo con población indígena y afrodescendiente. Lo mismo respecto de los retos y oportunidades que impone la “Declaración de Naciones Unidas sobre derechos de los Pueblos Indígenas” -recientemente aprobada en el año 2007-, que obliga a repensar la lógica de las intervenciones en el campo del desarrollo desde los derechos colectivos reposicionando un antiguo debate en la región.

En un plano conceptual, la asociación impulsada por el enfoque entre los temas de género y los de derechos humanos y participación resulta estratégico por los nuevos afluentes conceptuales y políticos que se abren y donde emergen las cuestiones de ciudadanía, democracia participativa, control democrático, protección social, cohesión social, políticas públicas deliberativas, desarrollo centrado en las personas, intervención social orientada a la autonomía, complejidad social, entre otros ámbitos que el enfoque debería abordar.

Bajo esta mirada, la evaluación es uno más de los momentos de aprendizaje de una intervención: incorporar el monitoreo y el seguimiento en la planificación del ciclo programático permite mantener un dispositivo de información pero también de reflexión institucional y personal continuo a lo largo del ciclo, no sólo como una cuestión retórica sino efectiva. Este es un cambio cultural que debe diseñar estrategias para sortear las inercias y barreras que limitan su adopción. Lo que la intervención no ha tenido de participativa, seguramente no lo puede llenar el ejercicio evaluativo.

Tal como ocurrió con la actual noción de desarrollo y la propia perspectiva de género, el enfoque instala un desafío de cambio al interior de las racionalidades habituales que han organizado los principios y el modo de operar de la cooperación al desarrollo y la evaluación. Lo que no está exento de barreras: una de las principales viene a ser la propia inercia de los procesos institucionales. Puede esperarse que este enfoque de evaluación produzca transformaciones profundas en los sistemas de planificación, diseño, implementación y en la propia evaluación de las intervenciones públicas en sus distintos niveles.

Por sí mismo, el desarrollo de un discurso evaluativo por parte de ONU Mujeres viene a significar un potente cambio cultural en la lógica de la cooperación al desarrollo existente en el campo del género. Pese a que el enfoque se encuentra en una etapa incipiente a nivel de los ejercicios evaluativos, la perseverancia en el mismo permitirá ir acoplando dinámicas y ámbitos de acción que hoy operan en paralelo. En ese sentido, al día de hoy debe ser juzgado más por las preguntas y posibilidades que abre que por sus resultados prácticos en la agenda de evaluación de las agencias y las organizaciones.

La integración de este enfoque necesita de un desarrollo y de una cultura organizacional suficiente para no operar por separado o de manera encapsulada; si no, pareciera una herramienta que no se adecúa al discurso ni a las prácticas efectivas en una institución cuyos métodos generales de seguimiento y evaluación no están suficientemente formulados.

La capacitación no es el único método para incorporar el enfoque, es más, por su propia naturaleza, la asistencia técnica y los espacios para el análisis y la reflexión de la práctica resultan fundamentales. Se requieren elementos normativos, procedimientos organizacionales y herramientas operativas que acompañen, en paralelo, los procesos de capacitación y formación. Aquí, el concepto de comunidad de práctica o aprendizaje resulta una herramienta útil para organizar los procesos de producción y uso del conocimiento en una institución como ONU Mujeres y en otras.

En términos estratégicos, la persistencia de este enfoque planteará una nueva cuestión: no se puede separar el acto evaluativo respecto del diseño de las intervenciones y el lugar que la evaluación ocupa en la programación. Si no se aborda la discusión sobre este punto se prolongará la situación actual, que hace de la evaluación un ejercicio que admite como máximo uno o dos meses de trabajo en terreno y los procesos participativos que quedan incompletos. El componente participativo del proceso -considerando la institucionalidad, el tiempo y los actores a involucrar- debiera quedar explicitado en los términos de referencia (TdR) de cada convocatoria, para no transformar los procesos evaluativos en actos puramente administrativos.

Del mismo modo, el enfoque requiere nutrirse de los fundamentos democráticos y de la progresividad de los derechos humanos en su sentido más amplio. Lo mismo respecto de formas de gestión innovadoras, especialmente por el trabajo en redes, que concerta actores públicos y privados que comparten distintos espacios y cuya interacción puede dar pie a dinámicas de conflicto y cooperación. Los modelos de gestión deben ser capaces de anticipar crisis y entender que la relación entre actores de la sociedad civil y el Estado transita por momentos sucesivos de acuerdo y desacuerdo.

También es posible que el proceso muestre los propios límites del modelo actual de evaluación y que estemos en la antesala de experiencias cuyo eje de realización y protagonismo estará en las comunidades e instituciones locales. En efecto, un modelo democrático aplicado a fondo en materia de evaluación explorará diferentes posibilidades para la inclusión ciudadana en el ciclo de las políticas públicas de cada país. Hay un germen de conflicto político por la autonomía y la ciudadanización de la democracia y de las políticas públicas que no puede ser eludido y en el que también se juega el rol catalizador de ONU Mujeres.

Un modo de avanzar sobre estas cuestiones apunta a dar importancia a los objetivos de transformación sociocultural en el contexto de las evaluaciones. Se trata de interrogar a los programas en torno a los problemas que intenta resolver, a las necesidades de las personas o comunidades y a sus capacidades, seguido de la activación social en torno a respuestas pertinentes, efectivas y adecuadas.

En el mismo sentido, se plantea la necesidad de que las mujeres se empoderen para cambiar y transformar relaciones de poder. Esto incluye la transformación en los varones para cuestionar y/o transformar el orden de género, más aún si ocupan el centro de un paradigma dominante que tiende a perpetuarse sobre la base de ‘naturalizar’ los roles de cada uno y cada una. La mayoría de los textos que abordan la cuestión de las relaciones de género coinciden en la invisibilización de los varones como beneficiarios de un proceso de transformación. En general, se trata de incorporar y abrir un punto de observación allí donde la mayoría de las evaluaciones - y las guías sobre evaluación- no iluminan.

Otro tema es la relación de este enfoque con la gestión basada en resultados y su principal instrumento: el Marco Lógico. Es preciso revisar el debate sobre la metodología de marco lógico en el sentido de reconocer sus limitaciones para observar y registrar los elementos internos del proyecto o programa: grupo meta, metodología, equipo ejecutor, recursos intangibles necesarios, etc., que sólo son expuestos en el resumen narrativo o en los arreglos institucionales. El problema es que precisamente en esos elementos internos es donde el enfoque de igualdad de género y derechos humanos suele ser decisivo. La incorporación de las preguntas más políticas sobre titulares de derechos y deberes y el principio de participación resultan coherentes asimismo con este enfoque.

Igual que ocurrió en sus inicios con el enfoque de igualdad de género en el desarrollo, la introducción del lenguaje de derechos humanos en la programación ha implicado el uso de los indicadores como medio para resolver la comprensión del enfoque y su aplicación práctica. Con todo, el uso de los indicadores como medio para el desarrollo de un enfoque, tiende a postergar una visión más general sobre el significado de la inclusión del mismo en el ciclo del proyecto y en especial, de las implicaciones que tiene para la participación de los grupos más vulnerables. En el mismo sentido, la revisión de las guías sugiere que la entrega de baterías de indicadores “tipo” puede frenar la incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos cuando no se acompañan de una adecuada reflexión sobre el proyecto o programa concreto al que se van a aplicar.

Existen diversos planteamientos críticos en el sentido de que la evaluación centrada sólo en los indicadores tiende a invisibilizar la importancia de los procesos, los cuales resultan relevantes en este tipo de intervenciones (si bien existen los denominados ‘indicadores de proceso’). Sin embargo, cabe destacar que el uso de indicadores en el campo de la igualdad de género ha dado pie a una buena práctica relacionada con el control social o la rendición de cuentas, esto es, un uso político de los mismos para el control público de un programa o de una política en un nivel más amplio.

En términos generales, los evaluadores/as tienden a borrar la pista del camino intelectual y práctico en el informe de evaluación, desestimando explicitar el modo efectivo en que ‘se hicieron las cosas’ y en ocasiones omitiendo lo que no funcionó para presentar un informe final

sin incidencias significativas. Si se trata de aprender de estas prácticas, lo primero es dejar memoria de ellas.

Por otra parte, en el contexto actual, resulta necesario practicar este enfoque en la propia institucionalidad pública de los países. Recientemente algunos países de la región han creado agencias especializadas de evaluación al interior de su institucionalidad. En ellas existe el mandato de hacer públicos los resultados de sus evaluaciones conforme a las leyes de transparencia y rendición de cuentas, así como el establecer metodologías cada vez más estandarizadas. Puesto que este tipo de institucionalidad probablemente seguirá ampliándose por toda la región, esto supone un foco de observación, de investigación y de incidencia para los próximos años.

Por último, con motivo de la realización del **“Seminario de Evaluación con enfoque de género y derechos humanos: ¿Medir o transformar la realidad?”** organizado por ONU Mujeres e Inclusión y Equidad en Quito, los días 7 y 8 de febrero de 2011, cuyo objetivo fue intercambiar experiencias y reflexionar sobre diversas materias relacionadas con el enfoque, surgieron algunas materias que vienen a complementar lo planteado en la sistematización:

- La necesidad de retornar la práctica de la evaluación a sus aspectos sustantivos, esto es, la construcción de aprendizajes, el énfasis en la dimensión de procesos y la toma de decisiones para una mayor incidencia en las políticas públicas.
- La necesidad de sincronizar el establecimiento y/o operación de sistemas y prácticas evaluativas con los tiempos de la intervención programática y la acción política, con pleno conocimiento y participación del conjunto de actores interesados.
- La relevancia de recuperar la evaluación como un bien social, en términos de su importancia para el logro de las transformaciones que se espera alcanzar. Ello implica asignar una provisión de tiempos y relevancia institucional adecuados en su organización operativa.
- Se planteó también la necesidad de avanzar desde la evaluación de programas a la de políticas públicas, implicando un salto en términos de complejidad e incidencia política. Desde el punto de vista de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, ello plantea la necesidad de impactar los sistemas nacionales de evaluación (allí donde se están implementando o se espera construir) y al mismo tiempo, fortalecer las capacidades de los actores tanto a nivel de gobierno como de sociedad civil.

Con base en los ricos hallazgos de esta sistematización y de las propias reflexiones actuales en el campo de la evaluación respecto de la necesidad de abordar dimensiones de complejidad, transformación social e interculturalidad en el propio proceso evaluativo, las Naciones Unidas en general, y ONU Mujeres en particular, tienen un importante papel que jugar. Su rol catalizador para promover el ejercicio de los derechos humanos, la paz y el desarrollo sostenible ha de permitir asimismo su contribución a enfoques y prácticas de evaluación orientadas al cambio social para la consecución de estos mismos objetivos.

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFRODES	Mujeres Afrodescendientes y Desplazadas
AGEM	Agenda Económica de las Mujeres
ALG	América Latina Genera
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo
CAN	Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela)
CARICOM	Comunidad del Caribe
CE	Comunidad Europea
CEDEAO	Comunidad Económica de los Estados de África Occidental
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer
CELADE	Centro Latinoamericano de Demografía
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIDA	Agencia Internacional de Desarrollo de Canadá
CIESAS	Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social
CIPD	Conferencia Internacional de Población y Desarrollo
COLMEX	Colegio de México
COMMCA	Comité de Ministras de la Mujer de Centroamérica
CPEM	Consejo Presidencial para la Equidad de la Mujer
ECOSOC	Consejo Económico y Social de Naciones Unidas
EE	Equipo Evaluador
EML	Enfoque de Marco Lógico
F-ODM	Fondo España-PNUD para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
GBR	Gestión Basada en Resultados
GED	Género en el Desarrollo
GRE	Grupo de Referencia Externo
GRI	Grupo de Referencia Interno
GTI	Grupo de Trabajo Interagencial
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMP	Iniciativa Mujeres colombianas por la Paz
INIM	Instituto Nicaragüense de la Mujer
INP	Instituto Nacional de Previsión de Chile
INSP	Instituto Nacional de Salud Pública de México
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación de Chile
MDS	Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre de Brasil
MED	Mujeres en el Desarrollo
MyDEL	Mujeres y Desarrollo Económico Local
MyE	Monitoreo y Evaluación
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OGC	Centro de Gobernabilidad de Oslo PNUD
OIT	Organización Internacional del Trabajo

ONG	Organización No Gubernamental
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OR	Organismos Regionales
PAC	Programme Appraisal Committees
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODEMU	Promoción y Desarrollo de la Mujer
PRODOC	Documento de Programa
PMPS	Programa “Mujeres, Paz y Seguridad”
PSG	Presupuestos Sensibles al Género
SADC	Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (South Africa Development Community)
SAT	Sistema de Alertas Tempranas
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer de Chile
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TDR	Términos de Referencia
UA	Unión Africana
UN	Naciones Unidas (United Nations)
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UNFT	Fondo Fiduciario de Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
VBG	Violencia Basada en Género
VIO	Viceministerio de Igualdad de Oportunidades de Bolivia

1. Introducción

El primer antecedente que otorga un marco a este trabajo se encuentra en las líneas estratégicas del Plan de UNIFEM 2008-2013³. En su Plan Estratégico 2008-2013 UNIFEM señalaba como objetivo: aportar al cumplimiento de los compromisos nacionales de fomento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres e identificaba como cualidad necesaria para avanzar en dicha dirección⁴ el incremento en la formación de capacidad interna y de sus socios para promover, documentar y evaluar las medidas orientadas al cumplimiento y la rendición de cuentas de dichos compromisos.

Por otra parte, en su Estrategia de Evaluación, UNIFEM se planteaba la necesidad de fortalecer capacidades de su personal y contrapartes para avanzar en la realización de evaluaciones que tengan en cuenta las cuestiones de género, estén basadas en los resultados y en los derechos y generen conocimientos sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Estos elementos constituyen el marco de la presente sistematización, otorgando orientación y fundamento al análisis desarrollado en las páginas siguientes. En la actualidad, con la creación de ONU Mujeres, la nueva entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, se ha revisado y adecuado esta propuesta en la perspectiva de la vigencia de sus alcances y proyecciones para el nuevo período.

En este contexto, en el año 2010 se suscribió un convenio de colaboración entre la Unidad de Evaluación de UNIFEM (actualmente *Oficina de Evaluación de ONU Mujeres*) y la Consultora Latinoamericana *Inclusión y Equidad*, con el objetivo de fortalecer y mejorar la función de evaluación y las capacidades de evaluación del personal de ONU Mujeres y de sus principales contrapartes en América Latina y el Caribe. Uno de sus ejes de trabajo apunta a la generación y gestión del conocimiento derivado de las evaluaciones con perspectiva de género y derechos humanos realizadas durante los últimos años en América Latina y el Caribe, en los ámbitos de trabajo de ONU Mujeres en la región. La realización del presente trabajo se inscribe en dicho convenio.

El objetivo general de esta sistematización consistió en formular un análisis crítico de una serie de evaluaciones, guías y manuales de transversalización de la perspectiva de género realizadas en América Latina y el Caribe en los últimos cinco años en torno de las siguientes áreas temáticas: a) fortalecimiento de la seguridad y los derechos económicos de las mujeres; b) eliminación de la violencia contra las mujeres; c) reversión de la propagación del VIH/SIDA entre las mujeres y las niñas; y d) logro de la igualdad de género en la gobernabilidad democrática en tiempos de paz y en tiempos de guerra. Específicamente se procuró:

- Sistematizar los enfoques más innovadores y pertinentes de la evaluación con igualdad de género y derechos humanos en Latinoamérica y el Caribe para la generación de conocimiento.
- Recopilar, documentar y difundir las buenas prácticas en materia de evaluación con enfoque de género y derechos humanos según estándares y/o características señaladas en los documentos técnicos de ONU Mujeres.
- Recopilar y revisar un conjunto de guías y manuales sobre la transversalización de la perspectiva de género realizadas por otras organizaciones, comparando enfoques, dimensiones, metodologías, aprendizajes y elementos comunes.

³ Desde la perspectiva temporal, el presente trabajo se origina en el momento previo a la creación de la nueva agencia de Naciones Unidas para el empoderamiento de las mujeres (ONU Mujeres)

⁴ UNIFEM (2007). *Plan estratégico de UNIFEM para 2008-2011*. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas (pp. 9-10). Nueva York.

2. Metodología

2.1. Definición de sistematización

La noción de sistematización presenta dos opciones⁵; bien puede ser entendida como sistematización de datos e información o bien como sistematización de experiencias. El significado más usado comúnmente es el primero que hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías, relaciones, posibilitando la constitución de bases de datos organizados, etc. En su segunda acepción, la utilizada en este trabajo, se entiende como “la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”⁶.

La segunda opción es menos común y más compleja: se trata de ir más allá, de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual estos actores y procesos forman parte. Sistematizar experiencias significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso. Por lo tanto, en la sistematización de experiencias, partimos de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica. El dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una interpretación crítica. El eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro (Jara, op cit).

¿Por qué no una meta-evaluación?

De acuerdo a la definición entregada por UNIFEM⁷, el concepto de meta-evaluación apunta en dos direcciones de valoración: por un lado, hace referencia a los propios procesos de evaluación, en términos de su rigurosidad y validez (su calidad técnica); por otro, a las cuestiones operativas de los sistemas y procesos de evaluación en la práctica.

No obstante, son conocidas las dificultades para establecer un consenso sobre los criterios de calidad a ser considerados. La ‘evaluación de la evaluación’ opera a partir de ciertos parámetros de calidad o principios que una evaluación debe observar. Autores como Scriven (1991)⁸ proponen una “*Meta-Evaluation Checklist*”, que incluye una serie de requisitos que apuntan a la conveniencia de que el estudio evaluativo sea comprensivo y comprensible; creíble; ético; que explicita los estándares de valor utilizados, así como su justificación; que sea factible llevarlo a la práctica; riguroso metodológicamente al punto de no perder relevancia; sensible desde el punto de vista político; que atienda y responda a las necesidades de las audiencias a las que será proporcionado; oportuno, seguro, válido y “rentable” en términos de coste-eficacia⁹. Esta lista está derivada de estándares que se aplican a la propia evaluación, cuyos requisitos incluyen

⁵ Jara, Oscar (2001). “Dilemas y Desafíos de la Sistematización de experiencias”. Presentación realizada en el mes de abril 2001 en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation. Cochabamba, Bolivia.

⁶ Definición del investigador colombiano Oscar Jara. En: Izaguirre, Marlen; Urrutia, Gorka; Askunze, Carlos (2004). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. ALBOAN-Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe - Hegoa. Bilbao.

⁷ UNIFEM (2009); Guía para la Definición de los tipos y modalidades de evaluación; Unidad de evaluación de UNIFEM.

⁸ Scriven, Michael (1991). *Evaluation Thesaurus*. Fourth editorial. Newbury Park. Sage.

⁹ <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metaevaluacion.htm> (consultado el 20 de junio de 2011).

aspectos tales como el diseño del estudio, las características del personal de la evaluación, el calendario de la misma, la procedencia de los criterios empleados incluso para la elección del meta-evaluador/a, los antecedentes y el contexto de la evaluación, la identificación de las audiencias, la estimación de los valores, costes y recursos, la valoración del proceso de investigación, los resultados del mismo, las alternativas existentes a la evaluación, la posibilidad de generalización de ésta y, por último, la significación global de la investigación evaluativa. En el informe, el meta-evaluador/a puede adjuntar recomendaciones sobre el uso o el destino de la evaluación, procurando valorar la capacidad explicativa de una investigación evaluativa. De este modo y como señala Díaz (2001)¹⁰, la meta-evaluación constituye un ejercicio de análisis exhaustivo de todos los factores y objetos determinantes de los resultados de una evaluación.

Por su parte, el trabajo desarrollado no constituye un ejercicio de meta-evaluación o análisis de segundo orden sobre las evaluaciones realizadas en la región por ONU Mujeres u otros organismos¹¹ que aspire a valorar todos los aspectos de las evaluaciones consideradas, ni tampoco formula un análisis global sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas o procesos de evaluación¹². Más bien, contribuye a una mirada sobre ciertas características de la práctica de evaluación predominante en América Latina, utilizando para ello las técnicas de acopio y análisis de materiales propios de la sistematización y la hermenéutica. Se revisó una muestra no exhaustiva de estudios evaluativos y guías y manuales de evaluación a efectos de identificar el **cómo**, esto es, el ‘discurso’ o paradigma de construcción de conocimiento predominante respecto del rol del evaluador, de la inclusión de los afectados y actores clave, de los métodos y conceptos utilizados y del tratamiento de los criterios de evaluación y los parámetros empleados en el enfoque de evaluación con igualdad de género y derechos humanos¹³. Adicionalmente, el trabajo realizado permitió compartir algunos juicios sobre el **para qué** y el **para quién** de la evaluación en la región.

De esta forma, se sistematizó con el propósito de extraer buenas prácticas, aprendizajes, desafíos y oportunidades¹⁴ que permitan robustecer la aplicación de dicho enfoque en el contexto de intervención y evaluación de ONU Mujeres y del Sistema de Naciones Unidas.

2.2. Objeto de la sistematización

La ‘experiencia’ que se quiere sistematizar, si bien corresponde al trabajo de distintos equipos sobre realidades diferentes, constituye el proceso de implementación de evaluaciones realizado entre 2005 y 2010 en América Latina y el Caribe, cuyo rasgo común es que sus términos de referencia fueron formulados con posterioridad a la consolidación del Entendimiento Común de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos (2003) y a la aprobación de las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas - UNEG (2005), los cuales abordan específicamente estas cuestiones. De esta forma, los informes revisados representan un objeto amplio y plural que desde sus peculiares condiciones -presupuestarias, recursos humanos, tiempos, actores y objetos de evaluación-, procuraron responder a un mismo mandato técnico-

¹⁰ Díaz, Luis (2001). *La meta-evaluación y su método*. Revista de Ciencias Sociales (Cr). Año/vol. II-III, N° 93-92, Universidad de Costa Rica, pp. 171-192. Costa Rica.

¹¹ Existen revisiones de esta naturaleza impulsadas por UNIFEM en los últimos años.

¹² De acuerdo a la propuesta de meta-evaluación presentada por Díaz (op cit. 2001), ésta incluye en su análisis: el diseño de evaluación (con todos sus detalles); los resultados y/o productos de la evaluación, incluyendo los informes; los evaluadores o sujetos que realizan la evaluación; los modelos y conceptos de referencia utilizados en la evaluación; la metodología y epistemología utilizadas en la evaluación; la concepción del mundo predominante.

¹³ Como veremos en capítulos posteriores, éstos incluyen cinco características: inclusiva, participativa y reflexiva, respetuosa, transparente y abierta a la rendición de cuentas, conducida bajo el uso de métodos mixtos. Asimismo, se relevó su importancia política, en el sentido que las evaluaciones se realizan para incidir en los procesos de toma de decisiones políticas y su instrumentación puede ayudar a empoderar políticamente a los actores interesados y a los afectados por las políticas públicas.

¹⁴ Esta conceptualización de sistematización se puede profundizar en: Ghiso, Alfredo (2001). *Sistematización de experiencias en Educación Popular*. Memorias Foro: Los contextos actuales de la Educación Popular. Medellín, Colombia.

político respecto a la evaluación. Este conjunto incluye tanto los esfuerzos evaluativos desarrollados por ONU Mujeres como los de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas y de algunos gobiernos de la región.

Se ha revisado, asimismo, un conjunto de guías y manuales para la transversalización del enfoque de género y derechos humanos en la evaluación de proyectos, desarrolladas tanto dentro como fuera del Sistema de Naciones Unidas, como una forma de incorporar al análisis los aportes político-normativos y los recursos metodológicos existentes aparte de las evaluaciones. Con el supuesto de que analizando estos trabajos es posible ‘leer’ la experiencia efectiva de construcción e implementación de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, visibilizando sus logros y desafíos tanto en el diseño como en su aplicación, con la perspectiva de fortalecer capacidades y generar conocimiento en la materia.

2.3. Ejes de la sistematización

Las preguntas-eje de la sistematización fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las **características conceptuales y metodológicas** de los procesos de evaluación con perspectiva de género y derechos humanos en la región?
- ¿Cuáles son los **principales obstáculos** que se están enfrentando en la región en lo referente a las evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos?
- ¿Cuáles son los **desafíos y oportunidades** que se plantean para seguir con el desarrollo de evaluaciones con enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la región?

Por su parte, los criterios de análisis fueron:

a) Nivel descriptivo

En un primer nivel descriptivo, en la lectura de los informes de evaluación se han aplicado los criterios generales de clasificación que se describen a continuación:

- Nombre del programa evaluado
- Objetivos del programa evaluado
- Componentes del programa evaluado
- Indicadores de resultado del programa evaluado
- Monto presupuestario del programa evaluado
- Años de ejecución del programa evaluado
- Actores involucrados en el programa evaluado
- Nombre de la evaluación
- Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador
- Institución que realiza la evaluación
- Periodo de ejecución de la evaluación
- Tipo de evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)
- Tipo de evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de ONU Mujeres)
- Tipo de evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)
- Actores involucrados en la evaluación
- Objetivos de la evaluación
- Enfoque de la evaluación
- Metodología de la evaluación
- Principales hallazgos
- Principales conclusiones
- Principales lecciones aprendidas y recomendaciones

- Limitaciones de la evaluación
- Comentarios generales referidos a la aplicación del enfoque
- Bibliografía utilizada

Cabe señalar que dichos criterios fueron aplicados íntegramente a las evaluaciones de UNIFEM y que, en el caso de las evaluaciones realizadas por otros organismos, dado que responden a otra estructura, su análisis se basó en los mismos criterios, en la medida de lo posible, dado que algunas de ellas no especificaban algunos de los componentes en análisis.

b) Nivel analítico-comprensivo

De esta forma, en vinculación con el resto de los materiales trabajados (directrices éticas, metodológicas, políticas, manuales y guías, documentos teóricos) la lectura de cada evaluación ha permitido una valoración individual de la misma en relación al enfoque de igualdad de género y derechos humanos, así como el levantamiento de ciertos temas comunes relacionados tanto con materia de evaluación como con cuestiones estratégicas del trabajo en pro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Entre estos temas destacan:

- Principales características del enfoque de género y derechos humanos y hallazgos fundamentales
- Vinculación con los ejes estratégicos de UNIFEM
- Situación respecto de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos de ONU Mujeres-UNEG
- Desafíos actuales de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos

Se elaboraron fichas por cada evaluación para su análisis y comparación en torno a criterios ya señalados que responden a la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos desarrollado por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG). Recurriendo a la práctica de la interpretación o hermenéutica, se procuró:

- Analizar el texto o información de evaluación para descubrir la postura ideológica sobre la construcción del conocimiento que está a la base de la metodología y ha orientado el proceso de evaluación.
- A partir de las omisiones de los informes, estimar cuáles son los criterios de la evaluación con enfoque de igualdad de género y los derechos humanos que por la vía de los hechos quedan fuera del informe.

2.4. Materiales revisados

Para llevar adelante el estudio se trabajó con los siguientes materiales de evaluación:

- Evaluaciones corporativas (ejercicios independientes gestionados por la Unidad de Evaluación de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres)) y Evaluaciones descentralizadas (gestionadas por las Oficinas Subregionales de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) en América Latina) realizadas en el período considerado.
- Evaluaciones de proyectos - programas que abordan asuntos de género de otras Agencias de Naciones Unidas y gobiernos de países latinoamericanos.

Las evaluaciones analizadas fueron los siguientes:

<i>Tipo de Evaluación</i>	<i>Título de la Evaluación</i>
Evaluaciones Corporativas de UNIFEM	1. Evaluación del trabajo de UNIFEM sobre Presupuestos Sensibles al Género (2009)
	2. Evaluación de la Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para el avance de la Igualdad de Género (2009)
	3. Evaluación del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas en apoyo de las medidas para eliminar la Violencia contra las mujeres y las niñas (2009)
Evaluaciones Descentralizadas de UNIFEM	4. Evaluación sobre Presupuestos Sensibles al Género en América Latina y el Caribe (2008)
	5. Evaluación de resultados de la Campaña 16 días de activismo frente a la Violencia Contra la Mujer (2008)
	6. Evaluación de creación de capacidades para incorporar género en los programas de VIH/SIDA en el Caribe (2008)
	7. Evaluación de medio término del Programa “Mujeres y Desarrollo Local MYDEL” (2010)
	8. Evaluación regional de medio término del Programa “La Agenda Económica de las Mujeres AGEM” (2009)
	9. Evaluación de medio término del Programa “Mujeres Paz y Seguridad en América Latina” (2009)
Evaluaciones de otros organismos	10. Evaluación del proyecto “Plataforma regional de gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe hispano”. PNUD El Salvador (2009)
	11. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Nicaragua (2010)
	12. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Colombia (2010)
	13. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Bolivia (2010)
	14. Evaluación de resultados del Programa de equidad de género del PNUD - Chile (2010)
	15. Evaluación de la transversalización de la perspectiva de género en el PNUD de El Salvador (2005)
	16. Evaluación externa del Programa “Oportunidades” de México (2006)
	17. Evaluación externa del Programa “Bolsa Familia” de Brasil (2006)
	18. Evaluación externa del Programa “Puente - Chile Solidario” de Chile (2006-2008)

Para la selección de las evaluaciones de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) se solicitó a la especialista regional de evaluación para Latinoamérica y el Caribe la compilación de las evaluaciones realizadas entre el año 2005 y 2010; asimismo, se visitó la web institucional de otras agencias para ubicar los trabajos correspondientes al periodo así como los enlaces de organismos gubernamentales para conseguir las evaluaciones de sus programas de transferencias condicionadas. En el caso de las evaluaciones realizadas por otros organismos del Sistema de Naciones Unidas, el criterio de selección obedeció a su vinculación con las temáticas señaladas en el Plan Estratégico de UNIFEM 2008-2013 y a su vinculación con asuntos de género. Para las evaluaciones de los programas gubernamentales, el criterio de relevancia fue la importancia que los programas de transferencia de renta condicionada han tenido en términos de política pública a nivel de la región y su estrecha vinculación con asuntos de género, por ser las mujeres sus principales destinatarias.

Asimismo, se revisaron y analizaron diversas herramientas metodológicas, tales como manuales, guías y directrices:

- Manuales y guías de transversalización de la perspectiva de género en proyectos y políticas públicas
- Manuales y guías de incorporación del enfoque de género en la evaluación
- Publicaciones relacionadas con la investigación y la evaluación participativa
- Lineamientos y normas referidas a la evaluación en el Sistema de Naciones Unidas y otros organismos internacionales de ayuda al desarrollo como el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El listado de textos analizados fue el siguiente:

<i>Tipo de documento</i>	<i>Título</i>
Guías de Transversalización de la perspectiva de género en el proyecto	1. Evaluación de programas y proyectos de intervención. Una guía con enfoque de género. Universidad de los Andes Facultad de Ciencias Sociales - CESO. Departamento de Psicología. Colombia. 2008.
	2. Guía para la evaluación de impacto con perspectiva de género. Comunidad Europea. 1997.
	3. Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior. 1998.
	4. Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. 2004.
	5. Indicadores de los enfoques del desarrollo basados en los derechos humanos en la programación del PNUD: Guía para usuarios. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2006.
	6. Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la Comunidad Europea. Sección 1: Manual de conceptos y métodos para la transversalidad de la igualdad de género. Comunidad Europea. 2007.
	7. Guía del usuario para medir la prestación de servicios básicos con enfoque de género; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Centro de Gobernabilidad de Oslo del PNUD. 2009.
Manuales Transversalización de la perspectiva de género y evaluación	1. Manual para la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos. ONU Mujeres. 2010.
	2. Manual para la integración del enfoque de derechos humanos y la igualdad de género en evaluación. UNEG. 2011.
	3. Manual para el desarrollo de indicadores de evaluación con perspectiva de género; Instituto Nacional de las Mujeres de México. 2003.
	4. Manual de integración de género en programas de salud reproductiva y VIH: del compromiso a la acción. Agencia de Cooperación Americana (USAID). 2005.
	5. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2009.

En el caso de las guías y manuales, su consideración en la sistematización obedeció a su importancia como recursos para la integración de la perspectiva de género en el ciclo de proyectos y en la evaluación. Fueron seleccionadas a partir de una búsqueda libre por diversas fuentes de internet así como de sitios especializados en temas de género.

Por último, hay que señalar que la exclusión de otras guías y evaluaciones realizadas en la región se debió a criterios de disponibilidad de los materiales en el tiempo de búsqueda programado por la sistematización. Por este motivo, el presente ejercicio se concibe como un primer esfuerzo de recopilación de carácter abierto, a la espera de que futuras revisiones puedan incorporar nuevos trabajos en materia de evaluación, en especial, en los ámbitos de trabajo de los gobiernos y la sociedad civil.

3. Evaluación con enfoque de género y derechos humanos

3.1. Un enfoque emergente

Si algo caracteriza a la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos es su carácter de enfoque en construcción. Como tal, su trayectoria no ha sido lineal; no ha constituido una propuesta teórica que tras alcanzar un consenso normativo al interior del Sistema de Naciones Unidas se haya extendido por vía administrativa en los procesos de programación y en el quehacer evaluativo. Por el contrario, representa la confluencia de una pluralidad de voluntades políticas y técnicas, de activistas y profesionales, cuyo diálogo se articula con un conjunto de procesos sociales, institucionales y discusiones en curso a nivel global, tal como ocurrió con la actual noción de desarrollo y la propia perspectiva de género. El enfoque instala un desafío de cambio al interior de las racionalidades habituales que han dado forma a los principios y la implementación de la cooperación al desarrollo y la evaluación al interior de las organizaciones. Por ende, no está exento de barreras, una de las principales viene a ser la propia inercia de los procesos institucionales y en general, las debilidades de sus culturas de evaluación, así como las limitaciones de práctica evaluativa en sus programas.

Como veremos a continuación, la construcción de este enfoque corre paralela al desarrollo de diversas discusiones y procesos como el devenir del concepto de género, la reforma de Naciones Unidas, los avances en materia de enfoques de evaluación y su pertinencia para abordar determinadas dimensiones sociales como, por ejemplo, las asociadas a la temática indígena, de género, desarrollo rural, desarrollo y sostenibilidad, entre otros, en un marco de derechos. Por lo mismo, sus afluentes son variados, no existiendo un solo foco de avance y obstáculos, sino un conjunto de caminos que se van abriendo y que deben ser explorados a medida que se va reflexionando sobre planificación, seguimiento y evaluación.

Pese a que estos debates y aportes están instalados en las agencias de cooperación desde los años noventa, sólo en la década actual encontrarán condiciones óptimas para impactar profundamente en la organización interna y el quehacer del Sistema de Naciones Unidas, así como de los donantes y gobiernos.

A continuación enunciamos algunos factores de contexto que influyeron en los orígenes de este enfoque:

a) El paso del enfoque **Mujeres en el Desarrollo (MED)** al enfoque **Género en el Desarrollo (GED)** en materia de políticas públicas de equidad

- La década de los noventa está caracterizada por el tránsito del enfoque **Mujeres en el Desarrollo (MED)** al de **Género en el Desarrollo (GED)** (Young, 1991; Moser, 1995; Faúndez, 2007). En la concepción MED, el foco es las mujeres y la intervención responde a sus necesidades prácticas, capacitando a las mujeres para participar de los procesos de desarrollo, lo cual se concreta a través de proyectos para mujeres o de componentes específicos para mujeres en proyectos más globales. Mientras que en la idea GED, el foco está puesto en las relaciones de género y los intereses estratégicos de las mujeres, y su objetivo es la equidad en la participación y el disfrute de los resultados del desarrollo. Del mismo modo, bajo este enfoque, las mujeres son sujetos del mismo, lo que implica a su vez un mayor empoderamiento. A principios de la década actual, se incorpora el concepto de “**democracia de género**”, que busca la consistencia entre un enfoque que incluye toda determinación de género, en términos comparativos y relacionales (partiendo del amplio consenso teórico en el que género no es sinónimo de mujeres) y la necesidad de integrar estas nuevas dimensiones al escenario operativo de la planificación y la evaluación.

- Igualmente, el cambio de perspectiva provocado por la herramienta del *mainstreaming* de género, que plantea insertar las cuestiones de igualdad de género en la corriente principal o proceso estratégico de cada campo de política pública e impulsa una generación de manuales de formación en perspectiva y análisis de género (y, junto con ello, una marea de procesos de capacitación) para su inserción en los diversos proyectos financiados por la cooperación al desarrollo y por la propia iniciativa de los gobiernos a partir de la Plataforma de Acción de Beijing de 1995.

b) La emergencia de la participación ciudadana en Latinoamérica

- En la década de los noventa, Latinoamérica enfrentó una segunda oleada de reformas institucionales, junto con la emergencia de un enfoque de gestión por resultados y gerencia pública que adoptan el marco lógico como instrumento protagonista de los asuntos públicos. En paralelo, sucesivas crisis democráticas y nuevos procesos constituyentes destacan la democracia participativa y la descentralización como marco de comprensión del paradigma de las políticas públicas.
- Existen tres factores que resultan determinantes en la emergencia de la participación ciudadana. El primero es la introducción de un enfoque de derechos en las políticas sociales que asume la necesidad de empoderar a los sujetos implicados en las mismas, procurando su acción autónoma en la resolución de los problemas y dotando de exigibilidad de derechos a las políticas públicas; el segundo responde a las transformaciones de la propia naturaleza del Estado que a través de los procesos de privatización y de externalización, establece nuevas redes público-privadas; el tercero responde a la demanda de mejorar la calidad de la democracia por la vía de profundizar la inclusión ciudadana en los asuntos públicos, para lo cual se crean una serie de instrumentos y espacios institucionales participativos y -en algunos casos- deliberantes (conferencias, mesas de concertación, consejos de gestión, presupuestos participativos, entre otros). Dichos factores ponen en cuestión el argumento en boga, cuyo acento está en el aporte instrumental de la participación ciudadana, esto es, su aporte al logro de la eficiencia y la eficacia de las políticas públicas, y subrayan su importancia sustantiva en términos de la profundización de la cultura democrática y la cohesión social (Faúndez y Abarca, 2008).

c) La legitimación del enfoque de derechos en la cooperación internacional

- Los inicios de la actual década están marcados por la recuperación de la noción de derechos humanos en el contexto del trabajo de las Naciones Unidas. En el caso de los países del Cono Sur, de Centroamérica y República Dominicana, se amplía la connotación que tienen los derechos humanos en relación con las violaciones a los mismos en contextos de dictaduras, para asociarse a la cuestión del desarrollo y la cohesión social.
- El trabajo en pos del desarrollo internacional recibe un nuevo impulso a partir de la suscripción de la Declaración del Milenio aprobada por 192 países y firmada por 147 Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000, donde se formulan los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que aluden explícitamente a la igualdad de género en su tercer objetivo¹⁵.
- Uno de los conceptos centrales de esta nueva mirada se relaciona con la cuestión de los derechos sociales. Una nueva perspectiva de la política social es la del desarrollo basado en derechos, que trata a las personas como ciudadanos/as con derechos y obligaciones y no como consumidores/as que enfrentan decisiones puramente económicas -aunque

¹⁵ Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Implica eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.

ambos conceptos no sean necesariamente antagónicos-. En este contexto, la ciudadanía está compuesta por gente con derechos y poderes (empoderada), que participa activamente en el diseño, ejecución y supervisión de los proyectos de desarrollo y programas sociales que les afectan. El gobierno y las instituciones de desarrollo deben responder a las demandas de servicios sociales por parte de la ciudadanía.

- Este enfoque considera fundamentales tanto el concepto de rendición de cuentas como el de la indivisibilidad de los derechos humanos: los derechos económicos, sociales, políticos y culturales son todos inherentes a la dignidad de las personas y, por lo tanto, son inseparables. También subraya la incidencia de las estructuras de poder en los patrones de pobreza y exclusión: algunas de estas estructuras —más democráticas, participativas y responsables— fomentan la protección de los derechos, mientras que otras tienden a desalentar o a impedir su ejercicio.
- Así, emerge un nuevo consenso internacional en torno al enfoque de derechos en la política pública y a la importancia de una aproximación al desarrollo centrado en las personas: “*desarrollo es algo que le pasa a las personas*”. Tal como señala Segone (1998), en materia de cooperación al desarrollo se vive un tránsito desde el énfasis en los resultados y productos hacia la importancia de los procesos. Dicha transformación en debate se extiende a los enfoques evaluativos, planteando la necesidad de no centrarse únicamente en resultados y productos y dar importancia a los procesos, ya que el ejercicio de los derechos tiene lugar en el mediano y largo plazo, y sus resultados son difíciles de medir y cuantificar. Muchas estrategias, tales como la participación, el empoderamiento y la construcción de capacidades, son procesos de importancia fundamental para el enfoque de derechos. Posteriormente, este concepto tiene su correlato en las discusiones sobre el objeto de la evaluación, cuyo eje se traslada desde el control y/o rendición de cuentas al aprendizaje y desde la importancia de los aspectos técnicos hacia un énfasis en la participación ciudadana y la actoría social.

d) Nuevos avances en evaluación en el campo de la cooperación internacional

- En este contexto, se formula el *Entendimiento Común del Sistema de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos* (2003), que sistematiza y fortalece el enfoque de derechos en la cooperación al desarrollo, concepto que viene a confluir con otras luchas contra la discriminación y por la igualdad, tales como la igualdad de género o los derechos de los pueblos indígenas.
- En el marco de la reorganización de los criterios de ayuda internacional y las prioridades derivadas de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda, la temática de la evaluación y la rendición de cuentas encuentra un fuerte impulso en el seno del Sistema de Naciones Unidas. En el año 2004 se crea el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) y a partir del 2005 comienza un intenso trabajo de elaboración de *Normas y estándares de evaluación*. Al mismo tiempo, y a partir de la iniciativa de diversos organismos internacionales, comienza a aparecer una segunda generación de manuales, esta vez para incorporar la dimensión de género en la evaluación de proyectos sociales de desarrollo. Esta dinámica se refrenda con el esfuerzo de UNEG de elaboración de las *Directrices Éticas de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas* (2007). Igualmente, en el año 2008 se constituye formalmente la Unidad de Evaluación de UNIFEM (actualmente Oficina de Evaluación de ONU Mujeres) y, paulatinamente, se va configurando una comunidad de aprendizaje en torno a la evaluación desde una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos.
- La mayor parte de los organismos de cooperación internacional comienzan a incorporar la dimensión de derechos y la gestión basada en resultados en sus instrumentos de programación. Por su parte, UNIFEM formula su *Plan Estratégico 2008-2013* que busca

como objetivo el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género a través de 4 áreas temáticas: fortalecimiento de la paz y la seguridad; derechos económicos de las mujeres; eliminación de la violencia contra las mujeres; reducir la prevalencia del VIH/SIDA entre las mujeres y las niñas; y avanzar en la igualdad de género en la gobernabilidad democrática.

- En el año 2007, se aprueba la “Declaración de Naciones Unidas sobre derechos de los Pueblos Indígenas”, inaugurándose una nueva lógica en el plano del derecho internacional, al abordar por primera vez los derechos colectivos, lo cual, muy probablemente, tendrá un gran impacto en los marcos normativos y programáticos de la región en las próximas décadas.
- Por otra parte, a partir del año 2008 -y en el contexto del acervo teórico y metodológico acumulado en materia de gestión y evaluación por el Sistema de Naciones Unidas-, se pone en marcha un proceso dinámico de evaluación de programas globales, regionales y nacionales de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres). Entre los años 2008 y 2010 se completan 13 ejercicios evaluativos sobre los principales programas de la organización en América Latina y el Caribe, incluyendo dos meta-evaluaciones, 3 evaluaciones corporativas y 8 evaluaciones descentralizadas. En este contexto, UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) aprueba en 2009 su *Política de Evaluación*.
- En paralelo, el PNUD formula durante el año 2009 diversos instrumentos que servirán de referencia para el trabajo de UNIFEM: entre estos destaca el *Manual para Evaluación de Proyectos*, el *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo*, la *Guía UNDAF* (Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo) y la *Guía para diseñar servicios sensibles al Género*.
- En el mismo periodo, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) lanza sus *Normas de Evaluación*. El corolario de estos procesos viene dado por el proceso de elaboración de la *Guía para Integrar los Derechos Humanos y la Equidad de Género en las Evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas*, elaborada por UNEG en 2010. Si bien sus alcances serán analizados en los capítulos siguientes, a continuación se profundizará en las características de este enfoque.

3.2. Características principales del enfoque

Como señala Sanz (2010), la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos promueve la importancia de la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas que constituyen las tres funciones fundamentales de la evaluación¹⁶. Además, las Normas y Estándares y las Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) reconocen la igualdad de género y la no discriminación como principios fundamentales y señalan que, como tal, han de reflejarse en la práctica de la evaluación estableciendo los elementos que los/las evaluadores/as deben respetar, analizar y observar en el proceso de evaluación¹⁷.

Se han identificado diversas consideraciones de la integración de la perspectiva de género en la evaluación. Éstas se asocian, por un lado, al análisis de la medida en que las intervenciones han afectado positiva o negativamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como de cualquier grupo discriminado en el disfrute de sus derechos. Por otro lado, estas consideraciones hacen referencia a la incorporación de estas dimensiones en el proceso evaluativo en sí mismo, desde el diseño de la investigación hasta los métodos para la recolección y análisis de la información y el uso y utilización de los resultados.

De los marcos generales como el análisis de género, los paradigmas feministas y transformadores y el enfoque basado en derechos, se derivan los siguientes elementos que van configurando a la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos¹⁸:

- Se pone una atención específica en las desigualdades de género y, en la medida de lo posible, se analiza la intersección entre la variable género con otras variables de desigualdad (clase social, etnia, discapacidades, etc.).
- El sujeto es tratado con respeto y como igual, y hay una relación de poder balanceada entre el/la evaluador/a y las personas involucradas en el programa que está siendo evaluado.
- Las consideraciones éticas son prioritarias/obligatorias a lo largo de toda la evaluación.
- La dimensión política de la evaluación es reconocida y las relaciones de poder analizadas de modo explícito.
- La experiencia y formas de ‘conocer’ de las mujeres son valoradas y reflejadas en el proceso evaluativo: en las preguntas de evaluación, en los métodos y técnicas empleadas, en el uso de los hallazgos. Además el/la evaluador/a debe incorporar una reflexión sobre su rol y sus propios valores y cómo éstos afectan al proceso de evaluación.

¹⁶ Sanz Luque, Belén (2010). *Integrando la perspectiva de género y derechos humanos en la evaluación: avances y perspectivas en el marco del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas y la experiencia institucional de UNIFEM*. Ponencia presentada a la Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). Costa Rica.

¹⁷ UNEG define la evaluación como “una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, área temática, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Se focaliza principalmente sobre los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la ausencia de estos. Su objetivo es determinar la pertinencia, el impacto, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Bajo los parámetros de este enfoque, una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de sus miembros”.

¹⁸ Ver Patton M.; Bamberger M. En: Seigart and Brisolara ed. (2002). Citado por Sanz, op cit.

- El diseño de la evaluación y los métodos empleados incluyen -pero no se limitan a- la desagregación de información por sexo para garantizar un adecuado análisis de género (en cuestiones tales como el uso del tiempo, el control de los recursos, la participación en la toma de decisiones, la violencia de género, etc.).
- Se utilizan métodos apropiados: métodos mixtos (cualitativos y cuantitativos), procesos participativos, construcción de capacidades, valoración de la experiencia de los/las participantes, especialmente de aquellas mujeres y grupos en mayor situación de discriminación, utilizando técnicas que promuevan la inclusión.
- Utiliza el conocimiento generado por el proceso de evaluación para promover la justicia social.
- Pone a las personas primero, especialmente a aquellos grupos en situación de discriminación, y promueve el desarrollo humano.
- Identifica a los/las titulares de derechos, mujeres y hombres, y a los/las titulares de deberes aumentando la rendición de cuentas para la realización de los derechos.
- Contempla el marco normativo y el avance en los instrumentos internacionales con énfasis en aquellos grupos más discriminados (CEDAW, Declaración de Naciones Unidas para Pueblos Indígenas, etc.).
- Enfatiza un entendimiento común de los derechos humanos.
- Promueve el empoderamiento de los/las participantes, especialmente de aquellos grupos más discriminados por medio de métodos participativos e inclusivos.
- Analiza tanto los procesos como los resultados.

Teniendo en cuenta estos elementos, la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos enfatiza cuatro principios¹⁹: Igualdad y no discriminación, participación e inclusión, empoderamiento, estado de derecho y rendición de cuentas, lo que supone que se valore, en primer lugar, la medida en que el programa evaluado ha estado guiado por los objetivos de todo el Sistema de Naciones Unidas en relación con estas dimensiones y, en segundo lugar, requiere integrarlas tanto en los enfoques y métodos de evaluación como en la utilización de los resultados derivados de las mismas.

Los principios fundamentales que guiaban la evaluación en UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) incluían el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, los derechos humanos, el desarrollo centrado en las personas, la coordinación del Sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género, la apropiación nacional, y la gestión orientada a resultados en materia de empoderamiento de las mujeres e igualdad de género.

¹⁹ Ver Sanz Luque (2010). "Gender equality and human rights responsive evaluation: rethinking approaches". En: *From policies to results: developing capacities for country monitoring and evaluation systems*. UNICEF. Nueva York.

4. Sistematización de Materiales

A nivel operativo, existen diversos materiales técnicos elaborados sobre la base de este enfoque, que apuntan tanto al análisis de la función de planificación y diseño programático como a la realización de la evaluación propiamente dicha. Asimismo, en la región se han realizado una serie de evaluaciones de programas y de proyectos desde la vigencia de estas directrices. A continuación, se expone el análisis realizado sobre los informes de evaluación y guías y manuales de género en evaluación.

4.1. Evaluaciones

A nivel operativo, existen diversos materiales técnicos elaborados sobre la base de este enfoque, que apuntan tanto al análisis de la función de planificación y diseño programático como a la realización de la evaluación propiamente dicha. Asimismo, en la región se han realizado una serie de evaluaciones de programas y de proyectos desde la vigencia de estas directrices. A continuación, se expone el análisis realizado sobre los informes de evaluación y guías y manuales de evaluación.

4.1. Evaluaciones

A Evaluaciones corporativas desarrolladas por UNIFEM (actualmente ONU Mujeres)

Los materiales puestos a disposición ONU Mujeres consisten en Evaluaciones corporativas (evaluaciones independientes gestionadas por la Unidad de Evaluación a nivel de la sede) y Evaluaciones descentralizadas (gestionadas por otras unidades de la organización, como las Oficinas Subregionales). Las evaluaciones analizadas para este trabajo son las siguientes:

A.1. Evaluación del trabajo de UNIFEM sobre Presupuestos Sensibles al Género (2009)

Johnson, Karen (2009). *Informe de evaluación del programa mundial de UNIFEM "Fortalecimiento de la gobernabilidad económica: Análisis de género aplicado a los presupuestos gubernamentales"*. Social Development Direct. UNIFEM Nueva York.

Enfoque

Se trata de una evaluación corporativa que se llevó a cabo en tres etapas diferentes. La etapa 1 constó de una valoración preliminar rápida de las iniciativas de Presupuestos Sensibles al Género (PSG). La etapa 2 se centró en el Programa PSG global financiado por el Gobierno de Bélgica, como estudio de caso para valorar los resultados de la implementación del Programa en los diferentes países. Se evaluaron los avances hacia el logro de resultados y productos de la programación de los PSG, incluido un análisis comparativo de los resultados logrados en cuatro países. La etapa 3, que aprovechó las conclusiones de las dos primeras, tuvo como finalidad realizar una valoración general de la estrategia de UNIFEM en términos de la programación de los PSG, la elaboración de una tipología de las iniciativas de PSG y el proporcionar herramientas de monitoreo y evaluación al programa.

Se incluyó una variedad de métodos y técnicas para la recolección de datos: revisión de bibliografía y documentos; entrevistas y grupos de discusión con las principales partes interesadas; visitas de campo en cuatro países (Marruecos, Mozambique, Ecuador y Senegal); y un cuestionario online que se distribuyó en las oficinas de UNIFEM que gestionan las iniciativas de PSG en curso. Se logró la participación de 130 informantes tales como personal de UNIFEM, autoridades de los gobiernos y de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Desde el punto de vista de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, la lectura del informe permite reconocer cierta tendencia a enfatizar una dimensión

más de proceso al hablar de eficacia (por ejemplo, resultados de carácter más ‘formal’ como la consideración del género en los documentos de partida presupuestaria) que un análisis respecto de si estos resultados han incidido en términos de los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia. El paso de la primera fase del programa a la segunda implicó cierta tendencia a incorporar y entender el mainstreaming de género con énfasis en los organismos gubernamentales, privilegiando éstos para la determinación de las necesidades de las mujeres de los respectivos países. La evaluación reconoce esto como un problema aunque las limitaciones en el acceso a información y actores clave no le permitieron determinar el grado en que la intervención reforzó esta estrategia.

Eficacia. Aunque se reconocen avances en los tres efectos buscados por el programa (políticas y procesos presupuestarios sensibles al género; integración de prioridades de las mujeres; producción de conocimiento sobre PSG), la evaluación reconoce dificultades para realizar el ejercicio de atribuir los progresos a los productos -por las limitaciones de información de monitoreo señaladas- especialmente por tratarse fundamentalmente de información sobre actividades y no de una reflexión más sustantiva sobre los logros del programa. Otro elemento que dificulta el ejercicio atributivo es la existencia de intervenciones de otros organismos que persiguen el mismo fin.

Sostenibilidad. Para su determinación, se analizó la medida en que el programa estableció asociaciones y procedimientos para dar continuidad a los trabajos de PSG una vez terminada la intervención y en qué medida actuó como catalizador para acciones independientes sobre PSG. Desde este punto de vista, apuntó a la creación de capacidades y al desarrollo institucional como estrategias de sostenibilidad. Se reconocen debilidades en materia de monitoreo de la sostenibilidad y la afirmación de lo prematuro de evaluar sus resultados (*‘quizá sea muy pronto para opinar sobre la sostenibilidad’*), lo que llama la atención en un programa que supera los 4 años de desarrollo y que se encuentra en su segunda fase. De este modo, el tratamiento de este criterio en términos de la evaluación apunta más a una dimensión de logro institucional que a establecer efectivamente si los derechos conseguidos por los titulares de los mismos se mantendrán en el tiempo, por ejemplo, no hay una consulta al respecto a grupos organizados de mujeres, entendiendo que el empoderamiento y la voluntad política de las organizaciones de mujeres que operaron como actores en el programa pudiera ser visto como un factor determinante para la sostenibilidad del programa.

Hallazgos

Según señala UNIFEM, el Programa PSG tiene el propósito de “aumentar la concienciación sobre los impactos diferenciados en mujeres y hombres de los presupuestos públicos y lograr que los gobiernos se responsabilicen de garantizar que sus presupuestos promuevan el logro de la igualdad de género y el cumplimiento de los derechos de las mujeres, especialmente entre la población en situación de pobreza”. Según la evaluación, las diferentes iniciativas de PSG despliegan una variedad de estrategias y enfoques conceptuales para lograr sus objetivos. El equipo de evaluación señaló que la eficacia de los programas fue mayor cuando UNIFEM centró su atención en influir en las políticas y en desarrollar la capacidad tanto del gobierno como de la sociedad civil. En términos generales, la evaluación concluyó que UNIFEM debe especificar la teoría del cambio de las iniciativas de PSG en los diferentes contextos.

Criterios de evaluación

Pertinencia. En términos de pertinencia, la evaluación observó que, aunque el Programa PSG global es pertinente en los cuatro países, resulta necesario contar con capacidades permanentes

para realizar un análisis detallado del marco político y las políticas e instituciones de cada contexto para ayudar a adaptar el enfoque general a las circunstancias locales, identificar las oportunidades y valorar los progresos. En términos estratégicos, se plantea la necesidad de fortalecer los nexos entre los temas de interés para las mujeres y las iniciativas presupuestarias sensibles al género en los trabajos de UNIFEM, mediante la participación de la sociedad civil en la identificación de las prioridades políticas y el fomento de la rendición de cuentas respecto a las partidas presupuestarias y la implementación de las políticas públicas por parte de los gobiernos.

Eficacia. Los resultados logrados podrían atribuirse a los esfuerzos sistemáticos realizados a lo largo del tiempo y, en particular, al trabajo orientado a construir capacidades en los actores involucrados. La evaluación encontró que el Programa PSG logró resultados significativos tales como la inclusión de la perspectiva de género en las solicitudes de Partidas Presupuestarias en los cuatro países, la creación de indicadores sensibles al género para la programación gubernamental y una distribución presupuestaria sensible al género en el trabajo de las experiencias piloto sectoriales. Sin embargo, es en el área de producción de conocimiento donde se registraron menos progresos; de allí, la necesidad de que UNIFEM (actual ONU Mujeres) fortalezca sus sistemas de monitoreo y evaluación para valorar la contribución realizada al logro de resultados.

Sostenibilidad. Existen señales tempranas de sostenibilidad en la construcción de capacidades, en particular en Ecuador y en menor medida en Mozambique. Asimismo, la evaluación detectó indicios de una posible sostenibilidad a partir de desarrollos institucionales, entre los que se incluyen la formalización de una Unidad de Género en el Ministerio de Finanzas de Ecuador y el fortalecimiento de los Centros de Coordinación de Género del Ministerio de Justicia de Marruecos.

Estrategias del Programa. La evaluación señala evidencias sólidas de una gama de estrategias interesantes e innovadoras en la construcción de capacidades, lo que sugiere que ésta fue un área clave de fortaleza de UNIFEM en la implementación del Programa. La construcción de capacidades fue crucial para el logro de resultados, empezando por el aumento de la concienciación sobre los PSG y siguiendo por el desarrollo de capacidades técnicas para el análisis de género y la elaboración de políticas, así como la prestación de apoyo directo de forma permanente en los países.

Entre las lecciones aprendidas de las estrategias del Programa, el equipo de evaluación subraya la necesidad de que el enfoque adoptado por el programa debe estar integrado en un enfoque basado en los derechos humanos y debe centrar su atención en los efectos del trabajo sobre PSG en materia de desarrollo humano e igualdad de género. El enfoque debe estar claramente articulado y establecer cómo puede contribuir cada conjunto de promotores/as de la perspectiva de género -en los países- a asegurar que los derechos e intereses de las mujeres sean centrales para el trabajo sobre PSG. Asimismo, se señala que un sistema eficaz de monitoreo y evaluación es clave para obtener evidencias y validar si los esfuerzos invertidos en cambiar procesos nacionales largos y complejos es posible y sostenible en el tiempo. También es clave valorar el cambio real para las mujeres en situación de pobreza.

Conclusiones

Desde un punto de vista global, una de las fortalezas de la evaluación es que permitió destacar que el PSG es uno de los mejores ejemplos de aplicación del *mainstreaming* de género bajo la lógica del enfoque de Género en el Desarrollo (GED). Con todo, resalta el hecho que las recomendaciones apuntan a la necesidad de que UNIFEM aproveche sus herramientas conceptuales y políticas para garantizar que en sus diferentes programas se implemente -de forma sistemática- un enfoque de los PSG basado en los derechos. De esta forma, emplaza al programa a mantener su focalización en los objetivos más sustantivos de empoderamiento y

promoción de los derechos de las mujeres. Asimismo, se plantea la necesidad de desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación rigurosos para realizar un seguimiento de los resultados en las áreas de asociación y construcción de capacidades.

La evaluación resalta asimismo que el Programa PSG debe ser más analítico y comprensivo al valorar las fuentes de información para el análisis de las prioridades de las mujeres, a modo de garantizar que en los espacios de toma de decisiones estén representadas las opiniones de todas las mujeres. Se podrían usar más eficazmente las convenciones sobre derechos humanos y sus mecanismos de información, y en particular la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW), ya que son instrumentos consensuados que identifican prioridades de las mujeres y brindan apoyo al análisis de las relaciones de poder que favorecen o restringen la expresión de los derechos de las mujeres, tanto al interior de los gobiernos como entre éstos y la ciudadanía. De este modo, la evaluación apuntó a reafirmar la validez del enfoque de derechos en materia de igualdad de género.

El informe de evaluación contiene un anexo con los Términos de Referencia (TDR) y un apartado metodológico donde señala su proceder y sus limitaciones. En el primer caso, los TDR no tienen alusión explícita al enfoque de género y derechos humanos y, en términos generales, prima una aproximación clásica en materia de concepción del proceso evaluativo: equipo externo, visitas a terreno, informantes clave, técnicas cualitativas para reconstruir las particularidades locales; con todo, hay referencia a la formación de ‘grupos de reflexión’ en cada estudio de caso que permitiera al equipo de evaluación debatir con las partes interesadas. No obstante, se trata de un grupo orientado a hacer más pertinente el diseño de la evaluación (reconstruir la teoría del programa) y no a generar aprendizajes en las contrapartes. Se refiere, asimismo, a la intención de formar un Comité Consultivo del Programa y Comités Directivos a nivel de los países pero no hay datos sobre el destino final de este tipo de iniciativas.

Cabe destacar que esta evaluación fue realizada un año antes que UNEG difundiera el borrador del Manual sobre igualdad de género y derechos humanos en evaluación. En virtud de esto, la influencia del enfoque se deja ver, más que en la evaluación misma, en relación con las lecciones aprendidas del programa, lugar donde la evaluación juega un rol indicativo respecto del rediseño de las intervenciones programáticas en curso en materia de PSG.

A.2. Evaluación de la asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para el avance de la igualdad de género (2009)

Cooney, Geraldine (2009). *Informe Evaluación Proyecto “Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género”*. Universal Management Group. UNIFEM. Nueva York.

Enfoque

Se trata de una evaluación orientada al aprendizaje que se realizó bajo un enfoque de igualdad de género y derechos humanos, con interés en la utilización y alineado con la *Política de Evaluación de UNIFEM* y las *Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)*. La evaluación se realizó en dos fases: a) una fase inicial que analizó la asociación de UNIFEM con las Organizaciones Regionales (OR) a lo largo de todo el mundo; y b) una segunda fase correspondiente al estudio en profundidad, que centró la atención en la asociación con las OR de África, América Latina y el Caribe (UA, CEDEAO, SADC, CARICOM y SICA). Durante la evaluación se entrevistó a más de 170 personas, y los métodos que se emplearon para recopilar información fueron principalmente talleres, entrevistas telefónicas y directas, revisión de documentos, visitas y encuestas.

Asimismo, el proceso fue diseñado de acuerdo con los marcos normativos de UNEG en materia de evaluación. Por su parte, UNIFEM estableció un Grupo de Referencia Interno (GRI), compuesto por su personal, y un Grupo de Referencia Externo (GRE) compuesto por partes interesadas de organizaciones socias. Ambos grupos revisaron la calidad de los productos clave de la evaluación y proporcionaron comentarios al respecto. El Equipo Evaluador (EE) también puso a prueba el

borrador del Manual de UNEG para la integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en las evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas, revisando dicho documento e incorporando a la evaluación aspectos pertinentes de su contenido.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia. Por la naturaleza del estudio -que aborda realidades supranacionales- el criterio de pertinencia se analiza desde la perspectiva de los principales socios consultados. Aquí, el principal fallo identificado por la evaluación apunta a la carencia de una visión de UNIFEM respecto del sentido de las alianzas y, por lo mismo, de su pertinencia. El carácter súper estructural implicado en este trabajo asociativo impone una dificultad para pensar en términos de si la intervención reforzó los derechos más importantes para los titulares de los mismos. Desde el punto de vista del enfoque, ello implicaría preguntarse por la representatividad o capacidad inclusiva de dichas organizaciones en términos de los intereses prioritarios de las mujeres, cuestión que la evaluación no aborda en profundidad. Con todo, indica que hay considerables dificultades para que los promotores/as de la perspectiva de género como OSC de nivel nacional o local tengan acceso o vínculo con las organizaciones regionales.

Eficacia. Considera una alusión al logro de objetivos asociados a la igualdad de género y los derechos humanos (cambios en políticas y estructuras, creación de conocimientos y herramientas, incremento de capacidades en términos de incidencia política). No obstante, se reconoce una gran dificultad para disponer de evidencias de dichos cambios. En un entorno multifactorial y de múltiples actores que intervienen un mismo ámbito, la cuestión de la atribución de eficacia a las propias acciones resulta de alta complejidad. Cabe asimismo señalar la dificultad de superar la tendencia a enfatizar logros ‘mediatizados’ que se dan al interior de estos organismos (adopción de declaraciones políticas, establecimiento de unidades institucionales sobre género, mejora en sistemas de información) para evaluar la eficacia en lugar de apuntar a cuestiones sustantivas.

Sostenibilidad. La evaluación aporta al identificar dos dimensiones de la noción de ‘sostenibilidad’: la continuación y la adaptación dinámica de los logros con posterioridad al programa. Es interesante el cuestionamiento respecto de la validez de los indicios de sostenibilidad encontrados como la creación de unidades de género en los organismos (que generalmente perdían su potencia una vez terminado el apoyo o la presencia de UNIFEM). La evaluación identifica campos en los que las acciones apuntarían a la construcción de sostenibilidad (cambios en las políticas, nuevos conocimientos o herramientas, mejora de capacidades) pero señala que el principal obstáculo es que UNIFEM no posee una definición precisa sobre el desarrollo de una visión estratégica en términos de sostenibilidad. Se expresa aquí un dilema de identidad de UNIFEM entre *institucionalización* y *movilización política*.

Hallazgos

Pertinencia: Aunque las aportaciones financieras de UNIFEM (actual ONU Mujeres) son modestas, las OR asociadas hicieron hincapié en lo útil que resulta la presencia, el asesoramiento basado en la experiencia y el continuo apoyo de UNIFEM en su quehacer. Entre los rasgos positivos fundamentales o fortalezas de UNIFEM se señalan: su mandato, experiencia y experticia en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; su estrecha/buena relación con las organizaciones civiles regionales y nacionales; su condición y posición como organismo de las Naciones Unidas, que le permite crear y promover relaciones entre una amplia gama de actores; su enfoque basado en la atención a las demandas de las mujeres; y el conocimiento y experiencia de su personal en cuestiones regionales y locales, así como su relación y contactos con las organizaciones/entidades regionales de mujeres que trabajan en estas materias.

Al mismo tiempo, el equipo evaluador señala que la institución no ha definido claramente el fundamento y los beneficios que espera obtener de su asociación con OR, ni ha establecido un sistema de seguimiento y presentación de informes sobre la relevancia de dichas alianzas. Como otros organismos de las Naciones Unidas, UNIFEM (actual ONU Mujeres) tiene el mandato de trabajar con OR. Sin embargo, no basta invocar el mandato para determinar cuál es el potencial y la relevancia real de este trabajo, lo que hace necesario definirlo explícitamente.

Las partes interesadas consultadas coinciden en las principales razones y beneficios del trabajo con las OR. Se considera que las OR son socios relevantes para UNIFEM (actual ONU Mujeres) y viceversa, por motivos que trascienden el mandato. Se considera que las OR tienen el potencial de aportar a los marcos políticos/normativos aceptados a nivel regional y tienen la capacidad de catalizar los cambios en este sentido. En cualquier caso, los datos recopilados al respecto no están respaldados por ejemplos concretos sobre el modo en que las OR han propiciado cambios en los niveles nacionales y regionales.

Eficacia: la evaluación señala que existen evidencias de que la asociación entre UNIFEM y las OR ha propiciado cambios positivos a corto y medio plazo en los niveles regionales. Si bien dichos cambios no han tenido carácter nacional, sí han contribuido a la creación de un entorno favorable para alcanzar dicho nivel en el futuro. La importancia de los cambios que se han conseguido se deriva, principalmente, de su contribución a un cierto encadenamiento que se vislumbra en su teoría de cambio, que tiene como horizonte los niveles regionales, nacionales y locales en el largo plazo.

Es posible que exista una relación entre los cambios que se logren a través de la asociación entre UNIFEM y las OR y los cambios nacionales que se produzcan en el futuro, así como también es plausible que el trabajo de las OR tenga una determinada influencia a nivel nacional.

Sostenibilidad: Hay pocas pruebas de que la asociación entre UNIFEM y las OR haya contribuido a lograr cambios sostenibles dentro o fuera de las OR correspondientes. Muchas de las políticas de género, marcos y acuerdos desarrollados con la ayuda de UNIFEM constituyen pasos importantes dentro del complejo proceso de cambio hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero, puesto que la mayoría de las políticas son relativamente nuevas, y teniendo en cuenta que no existen mecanismos para recopilar datos sobre estos procesos de cambio, el equipo de evaluación no pudo hacer ninguna observación sobre su sostenibilidad. La creación o fortalecimiento de redes regionales de promotores de la perspectiva de género es esperanzadora, debido a su potencial para aumentar las capacidades regionales de manera sostenible y eliminar los obstáculos que limitan la participación en los procesos de toma de decisiones de las OR. No obstante, estas iniciativas también se encuentran en una fase temprana de desarrollo y parece ser demasiado pronto para evaluar su sostenibilidad.

Gestión: La asociación de UNIFEM con OR se crea y gestiona individualmente, caso por caso. Se señala la necesidad de un enfoque más corporativo en la gestión de estas alianzas. Existen diversos enfoques en la gestión de estas iniciativas que se gestionan -en su mayor parte- por las Oficinas Subregionales (SRO) de UNIFEM y se rigen por acuerdos de asociación que presentan diferencias significativas en términos de formalidad, duración, objetivos y recursos. La gestión individualizada de esta asociación tiene algunas ventajas importantes (adecuación al contexto, sensibilidad, accesibilidad, personalización), pero también se reconocen ciertas limitaciones atribuibles a la casuística implicada en el modelo de gestión.

La asociación entre UNIFEM y OR se gestiona actualmente en función de actividades y efectos, y no de resultados a largo plazo. La asociación de UNIFEM con las OR no se considera un fin en sí misma sino un medio para obtener cambios más amplios, en última instancia, a nivel de los países. Sin embargo, en la práctica, los acuerdos están centrados en resultados a corto plazo y sus objetivos a largo plazo son implícitos.

Conclusiones

En este estudio se explicita el enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos, lo cual se menciona en los TDR. Asimismo, se señala el funcionamiento de un Comité de Referencia Externo formado por diez miembros de organizaciones regionales y de un Grupo de Referencia Interno formado por el personal de las principales oficinas de UNIFEM en sede y subregiones (África y América Latina y el Caribe). Asimismo, en los TDR se enfatiza un enfoque participativo y de aprendizaje (donde proceda) y una estrategia de difusión de los resultados. El equipo se selecciona sobre la base de su experticia en procesos participativos. Desde un punto de vista conceptual, el enfoque atraviesa todo el texto, presentándose como un objetivo importante.

No obstante, en los estudios de países reseñados no se refleja la aplicación del enfoque, planteándose éstos de una manera tradicional. No hay mayor información sobre el rol y el proceso vivido con los grupos de referencia. Se señala que el equipo puso a prueba el documento *Manual para incorporar los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación* de UNEG, incorporando sugerencias que estarían reseñadas en un apéndice III que sólo refiere a las personas entrevistadas. Los grupos de referencia actuaron bajo un enfoque donde se pide a ciertos actores relevantes, potencialmente usuarios de los resultados, que entreguen sus puntos de vista para hacer más pertinente e integrador el diseño de la evaluación. Aquí, el eje de la participación de los actores tiene su justificación en la evaluación misma, en el sentido de conseguir la apropiación y el uso de los resultados más que una lectura de empoderamiento y construcción de autonomía propiamente dicha en todo el proceso.

A.3. Evaluación del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas en apoyo de las medidas para eliminar la Violencia contra la Mujer (2009)

Adrien, Marie-Helene (2008); UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence Against Women; Universal Management Group. UNIFEM. Nueva York.

Enfoque

La evaluación se llevó a cabo entre diciembre de 2008 y junio de 2009, en un proceso conformado por tres fases: misión de inicio, recopilación de datos, y análisis y redacción del informe. La evaluación se basó en una matriz de evaluación aprobada previamente y se usó como referencia -al igual que en la evaluación anterior- el *Manual para incorporar los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación* de UNEG.

Para llevar adelante la evaluación se consultó con el personal de la Secretaría del Fondo Fiduciario y UNIFEM y se seleccionaron 37 proyectos implementados durante el período, de los cuales 16 fueron examinados mediante misiones en el terreno en ocho países y 21 a través de revisiones de escritorio. Se seleccionaron proyectos que abarcaban toda la gama de proyectos del Fondo Fiduciario en lo que respecta a lugares y regiones, ciclos, organismos de implementación, importes presupuestarios, ventanas temáticas y situación (proyectos completados y en curso). La muestra representaba un 43% de la cartera de proyectos del Fondo Fiduciario y un 36% (US\$ 3,9 millones) del presupuesto del período.

En cuanto a los métodos de recopilación de datos, se recurrió a la revisión de documentos, misiones en el terreno (entrevistas y observaciones), revisiones de escritorio de proyectos y propuestas, una encuesta, y entrevistas con integrantes de los Comités de Valoración de Programas (Programme Appraisal Committees, PAC).

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia. Ésta es analizada en razón de si el Fondo Fiduciario se ajustó a las prioridades internacionales, regionales y nacionales y si constituyó un mecanismo idóneo para promover el cumplimiento de las leyes y la implementación de políticas. Por su carácter de fondo de apoyo a

iniciativas, el criterio de pertinencia responde al valor de las iniciativas presentadas por los diversos organismos que postulan al concurso en los distintos niveles. Desde la perspectiva del enfoque de igualdad de género y derechos humanos, cabe interrogarse por otras formas para definir la pertinencia de un fondo de proyectos, tales como la discriminación positiva, en términos de iniciativas orientadas a las mujeres que sufren con mayor fuerza situaciones de violencia en los países, o la capacidad de las iniciativas aprobadas para implementar mecanismos de participación de las mujeres destinatarias.

Eficacia. En este punto, se señala que resulta insuficiente evaluar los objetivos de los proyectos presentados como indicador de eficacia, toda vez que estos tienen que ajustarse a los temas y criterios de selección para ser aprobados; asimismo, es cuestionable identificar aumento de fondos con profundización del impacto (lo uno no está asociado a lo otro necesariamente). Por otra parte, es relevante que en el examen de la eficacia se introduzca el criterio de si se fortalecieron las capacidades de los/las titulares de derechos y/u obligaciones a través de la intervención del fondo frente a las organizaciones receptoras de recursos.

Eficiencia. De igual modo, puede problematizarse el hecho de atribuir eficiencia al solo desarrollo de los proyectos en el tiempo y recursos asignados. El criterio de eficiencia debería derivar de la reflexión de si otro tipo de intervención social distinta a la del fondo -una política pública, por ejemplo- pudiera haber alcanzado los objetivos de mejor modo y a menor costo. Cabe asimismo señalar que se incorporó el criterio de descentralización como indicador de eficiencia para evaluar en la medida que los mecanismos descentralizados pueden aportar a la eficiencia de la intervención o no.

Hallazgos

La evaluación concluyó que, en términos generales, el Fondo Fiduciario se fortaleció en las cinco dimensiones que componen la Estrategia 2005-2008:

Impacto - Se ha incrementado el impacto del Fondo Fiduciario de dos maneras diferentes: a) en primer lugar, ha conseguido donaciones de mayor envergadura, que hicieron que el importe anual total disponible para la asistencia del Fondo aumentara de 2 millones a 21 millones de dólares. Esto, de hecho, permitió duplicar el número de países y territorios cubiertos; b) en segundo lugar, se ha dedicado una mayor atención al apoyo a proyectos centrados en la implementación de políticas y leyes existentes para eliminar la violencia contra mujeres y niñas, lo que amplió los efectos potenciales del apoyo brindado por el Fondo.

Participación - El Fondo Fiduciario profundizó y amplió de diversas formas la participación de las partes interesadas: se diversificaron los tipos de organizaciones elegibles para recibir donaciones de modo que incluyeran gobiernos, asociaciones entre ONG y gobiernos y equipos de país de las Naciones Unidas en asociación con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil; se alentó a las organizaciones receptoras de fondos a lograr específicamente la participación de hombres y niños varones; también mejoró la participación a través de la creación de un mecanismo para la consulta y coordinación en el campo de la erradicación de la violencia contra niñas y mujeres.

Eficiencia - La mayoría de los proyectos financiados se completaron dentro del presupuesto asignado y en un plazo razonable. Más aún, se adoptaron diversas medidas destinadas a fortalecer su eficiencia, incluyendo un ajuste del proceso de preselección, la descentralización de la toma de decisiones y un aumento del tamaño y el plazo para la implementación de las donaciones.

Gestión del conocimiento - Los proyectos apoyados por el Fondo Fiduciario han contribuido a la generación de conocimiento sobre cómo erradicar la violencia contra mujeres y niñas, pero el Fondo no ha sido tan exitoso en la gestión y difusión de este conocimiento, incluyendo lo referido al fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación.

Recursos - La financiación del Fondo Fiduciario aumentó drásticamente (780%) entre 2005 y 2008 debido a esfuerzos constantes y a una combinación de factores propicios relacionados con el impulso de la política mundial en este campo, las Resoluciones de la Asamblea General de Naciones Unidas y el lanzamiento de la Campaña del Secretario General sobre esta materia. Se diversificaron las fuentes de financiación y aumentó el número de donantes. Se están realizando esfuerzos por elaborar un enfoque más sólido para la movilización de recursos y mejorar la sostenibilidad a largo plazo.

Por otra parte, en la muestra de proyectos examinados, el equipo de evaluación consideró que las capacidades de los/las titulares de derechos y/u obligaciones habían sido fortalecidas. Una cuarta parte de los proyectos contribuyeron a cambiar o implementar los marcos jurídicos o de políticas a nivel nacional y local; algunos proyectos contribuyeron a lograr innovaciones en la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas, en particular, en términos de la programación para las áreas comunes de lucha contra el VIH/SIDA y violencia contra las mujeres.

La mayoría de los proyectos revisados integraba enfoques y perspectivas de derechos humanos e igualdad de género. El Fondo Fiduciario respondió a las necesidades de las mujeres afectadas o supervivientes de violencia y contribuyó a aumentar la concienciación sobre la gravedad de la violencia contra mujeres y niñas. Las áreas en las que se pueden lograr progresos adicionales incluyen diversos aspectos del enfoque: incluir sistemáticamente a hombres, grupos marginados y vulnerables, aplicar procesos participativos y utilizar informes de monitoreo sobre derechos humanos e igualdad de género.

La evaluación observó que la sostenibilidad de los resultados depende de una variedad de factores (apropiación local, enfoque multidisciplinario, marcos jurídicos e institucionales, estabilidad institucional, capacidad de las organizaciones receptoras de fondos, tamaño de los proyectos). Si bien los proyectos del Fondo contribuyeron a fortalecer las capacidades de las organizaciones receptoras, con frecuencia, estas no estaban en condiciones de continuar las actividades luego de finalizado el financiamiento, debido a sus recursos limitados. Más aún, su capacidad en lo referente a monitoreo y evaluación, presentación de informes y creación de asociaciones con los gobiernos era limitada.

El equipo de la evaluación señaló que el PAC Global interagencial -que opera como estructura de gobernanza del Fondo Fiduciario- es valorado por las partes interesadas por estar conformado por organismos de las Naciones Unidas y ONG que cuentan con conocimiento especializado en la erradicación de la violencia contra niñas y mujeres. El equipo consideró que UNIFEM cumplió sus responsabilidades fiduciarias y la percepción general es que le da valor añadido. La gestión del Fondo operó bien durante el período, si bien los roles y las responsabilidades entre la Secretaría en la Sede y las personas encargadas de la coordinación en las Oficinas Subregionales de UNIFEM no estaban bien definidas, lo que generó cierta ineficiencia y frustración. El Fondo Fiduciario tiene una pequeña estructura y sus costos de operación son bajos, lo que permite que la mayoría de los recursos se canalicen hacia los proyectos.

Conclusiones

Se trata de una evaluación donde comienzan a percibirse con mayor fuerza las orientaciones del enfoque sensible a la igualdad de género y derechos humanos, en términos de analizar la intervención en términos de su impacto en materia de visibilización de los/las titulares de derechos y obligaciones. Este rasgo constituye una de sus fortalezas principales. No obstante, desde la lógica del propio proceso evaluativo, la participación de los actores se planteó de modo convencional en tanto informantes clave, siendo las entrevistas y los grupos focales las técnicas utilizadas para el trabajo de campo. Asimismo, el informe no contiene mayor información sobre la utilidad de los grupos de referencia constituidos con motivo del proceso evaluativo.

B. Evaluaciones descentralizadas desarrolladas por UNIFEM (actualmente ONU Mujeres)

B.1. Evaluación sobre Presupuestos Sensibles al Género en América Latina y el Caribe (2008)

Barrig, Maruja y Vargas, Virginia (2008). *Informe Evaluación Proyecto “Fortaleciendo la gobernabilidad democrática a nivel local: Iniciativas de Presupuestos Sensibles al Género en América Latina UNIFEM - AECID”*. UNIFEM. Nueva York.

Enfoque

Se trata de una evaluación externa en los seis países donde se implementa el Programa, así como visitas a la Oficina Subregional Andina de UNIFEM en Quito, sede del Programa Regional de PSG, y a la Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas en Bonn. En Perú, las entrevistas se realizaron en el distrito de Villa El Salvador. En Ecuador se visitó Cuenca y dos parroquias rurales. En Bolivia, además de la ciudad de La Paz y de Cochabamba, fue posible visitar Totorá, un Municipio Rural. En Honduras se visitó Santa Rosa de Copán; Recife en el Brasil y Rosario en Argentina. Adicionalmente a la lectura de evaluaciones e informes internos, la revisión bibliográfica de estudios y otras publicaciones, y la Página Web del Programa, se realizaron entrevistas individuales y colectivas- incluyendo entrevistas por vía electrónica y telefónica- a un total de 137 personas. Entre ellas, 10 autoridades municipales; 17 funcionarios y funcionarias de municipios; 22 integrantes de ONG y redes, así como 50 líderes sociales del área urbana y rural.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia. La evaluación innova al emitir su opinión sobre el diseño de la intervención, en términos de su ajuste a las prioridades de las destinatarias. El concepto que utiliza para abordar la pertinencia apunta a la coherencia entre el objetivo del proyecto, orientado a la profundización de la democracia local bajo una perspectiva de género, y la agenda propia de los presupuestos participativos en la región, donde el tema de la inclusión de la ciudadanía en los asuntos de nivel local ocupaba un lugar destacado de las preocupaciones.

Eficacia. Este criterio se evalúa en virtud de la armonización entre resultados e indicadores. El equipo evaluador señala que al no existir fluidez en la correspondencia entre resultados e indicadores, no es posible responder con rigurosidad sobre cómo y cuánto se alcanzaron los resultados propuestos.

Eficiencia. En lo fundamental, el criterio es aplicado bajo la forma de un comentario sobre la adecuación de los mecanismos de gestión del proyecto y enfatiza la necesidad de una mayor vinculación entre los niveles local y regional, específicamente entre las Oficinas Subregionales, en dirección a un mejor aprovechamiento de sus respectivas competencias.

Sostenibilidad. El enfoque para el abordaje de la sostenibilidad apunta a la capacidad del proyecto para fortalecer a sus contrapartes locales -municipio y OSC de mujeres-, así como a la capacidad de éstas para interactuar con otras agencias de financiamiento para dar continuidad a las acciones de PSG.

Apropiación. En este caso, el criterio tiende a presentar mayor debilidad, ya que se centra en aquellos/as funcionarios/as y contrapartes locales que ‘conocen’ el proyecto o ‘han participado de algunas de sus actividades’. Cabe preguntarse aquí por el impacto o incidencia en las políticas públicas de nivel local de manera más precisa.

Hallazgos

La evaluación establece que la propuesta es adecuada para profundizar los mecanismos de inclusión en la región, facilitando la presencia de mujeres en la toma de decisiones. En tanto se orienta hacia la participación ciudadana en los ámbitos municipales, el proyecto se inscribe en el

impulso institucional de UNIFEM por la democratización del gasto público, a través de los Presupuestos Sensibles al Género (PSG).

El proyecto ha avanzado hacia el cumplimiento del objetivo de incorporar la dimensión de género en los presupuestos locales, creando redes e involucrando a organizaciones sociales. Dicho propósito se vio favorecido por la existencia de redes y organizaciones de mujeres con actuación previa en cabildeo, como las que trabajan en Lima - Villa El Salvador (VES), Recife y Cochabamba. Asimismo, grupos generados desde el Municipio para su participación en procesos de Presupuesto Participativo, como la Red de Mujeres de Rosario. Las dificultades para cumplir este objetivo se registran en donde el tejido organizativo es débil como en Santa Rosa de Copán (Honduras).

Las organizaciones de mujeres han venido participando en los procesos de Presupuesto Participativo donde este mecanismo existe, y con anterioridad al inicio del proyecto. Éste ha colaborado con otras iniciativas en curso, fortaleciendo la proyección institucional de las instancias de la mujer de los Municipios de Recife y Rosario; facilitando la confluencia de las organizaciones sociales bolivianas con las directivas de los planes nacionales en materia de equidad social y de igualdad de género; transmitiendo herramientas de análisis sobre la problemática de género en el proceso presupuestario en el Municipio de Villa El Salvador, de Rosario y de Recife, en la perspectiva de una intervención más calificada de las mujeres en la presentación de sus propuestas.

Salvo el exitoso cabildeo para obtener directrices del Ministerio de Hacienda de Bolivia hacia la derivación de fondos para la equidad de género en los municipios, y la inclusión de indicadores de género para medir el desempeño municipal desde la cartera de Planificación de Bolivia, no se observan políticas de impacto nacional generadas por acción exclusiva del proyecto en los otros países. Pero, por acción de UNIFEM, se han facilitado los mecanismos locales de participación de las mujeres, como en Perú con normas para la paridad en la inscripción al Presupuesto Participativo de Villa El Salvador y una priorización para proyectos que contribuyan a mejorar la condición de género en el 2007.

Las evaluadoras señalan que el proyecto sensibilizó, informó y capacitó a cerca de 5,000 personas, la mayoría líderes sociales. Pese a que uno de los resultados del proyecto plantea fortalecer a Concejalas y Consejos de la Mujer, una acción más decidida hacia estos destinatarios aún no ha sido visible. En esta etapa, la implementación del proyecto no incluyó procedimientos para mejorar las capacidades de las Municipalidades en el análisis de los Presupuestos de nivel general y en los Presupuestos Participativos en sí mismos, pese a que dos de sus resultados son explícitos al respecto.

En cuanto al objetivo de promover la generación y consolidación de conocimientos sobre PSG, se registran avances significativos. En el período, se ha profundizado la penetración de la academia con el tema de recursos fiscales, pobreza y PSG. Los convenios existentes con las oficinas de FLACSO de México y Ecuador y los acuerdos iniciales con la Universidad de Rosario fortalecen experticias en las coordinadoras nacionales y en sus principales contrapartes, como autoridades políticas municipales e integrantes de ONG. Ésta se considera una buena práctica para fortalecer la dimensión regional del Programa y dar pistas para su sostenibilidad.

Por otra parte, la participación en seminarios y otros espacios regionales ha permitido a las y los destinatarios/as, compartir coincidencias y acuerdos sobre los ejes del proyecto, constituyéndose en espacios de aprendizaje.

En la mayoría de los países de intervención se han desarrollado alianzas que han facilitado un mayor ámbito de incidencia del proyecto. La experiencia boliviana ha sido particularmente edificante al ensamblar su práctica en el ámbito municipal, con la búsqueda de aliados a nivel nacional, para influir en los decisores de políticas en varios ministerios y en el Congreso. En este

empeño, al igual que con el Grupo impulsor que se creó en Villa El Salvador para apoyar la creación de una Gerencia Municipal de la Mujer, y el dinamismo del Foro por la Reforma Urbana de Pernambuco (FERU) para influir en los presupuestos estatales, las alianzas reforzaron el escenario estratégico y pueden ser exhibidas como una buena práctica.

La evaluación señala que cuatro municipios han incrementado los recursos destinados a las instancias de género para responder a las demandas de las mujeres (Rosario, Recife, Cochabamba y, muy débilmente, Santa Rosa de Copán); aunque no hay información que sustente que dicho incremento fue por acción directa del proyecto. Se puede mencionar, sin embargo, que uno de los efectos no previstos de la intervención es una mayor visibilidad de las instancias de género ahí donde existen. En ellas se reconoce que un respaldo como el de UNIFEM, integrante del Sistema de Naciones Unidas, les ha dado mayor protagonismo e importancia dentro de la Municipalidad. Programas y proyectos específicos hacia las mujeres existen en las gerencias de la Municipalidad de Villa El Salvador y también en otras áreas y departamentos de los municipios involucrados, pero no se han contabilizado los recursos con una línea de base, ni se les ha hecho seguimiento sistemático a lo largo de estos años.

Existe debilidad en las herramientas de planificación y monitoreo. La formulación de los resultados e indicadores no ayuda a un seguimiento encaminado hacia su cumplimiento. Ni regional ni nacionalmente se cuenta con instrumentos para conocer la apropiación de los contenidos de cartillas o guías metodológicas para la incidencia y cómo se han utilizado; no se ha valorado el uso de las investigaciones y estudios para influir en el Presupuesto Participativo, o la calidad de las réplicas de la capacitación “en cascada”; no se miden los efectos de la capacitación en la actitud y habilidad propositiva de los actores. Todo esto opera en contra de las expectativas de UNIFEM, de conocer que cambios se lograron por efecto directo del proyecto.

En lo que se refiere a los factores internos que contribuyeron al logro de los resultados, el equipo evaluador considera que el compromiso y creatividad de las coordinadoras nacionales fue uno de los activos más importantes para el avance del proyecto en los ámbitos de intervención y, en algunas localidades más que en otras, su habilidad para tejer redes. Las coordinadoras de los proyectos han sido pieza clave en la asesoría, capacitación, movilización de las energías de organizaciones y municipios; han impulsado y ampliado la participación de las y los miembros de una comunidad y han facilitado su ingreso a los espacios de toma de decisiones.

Aunque la misión encomendada al equipo evaluador se circunscribió sólo a evaluar los proyectos UNV - AECID, hemos podido constatar, por la dinámica de funcionamiento de ambas iniciativas, que la dinámica regional ha potenciado a las contrapartes a través de eventos regionales y convocatorias a cursos de postgrado, siendo los primeros, ámbitos de transmisión y aprendizaje entre experiencias altamente valorados.

A pesar de no contar con información sobre el Programa Regional de PSG, el equipo afirmó la necesidad de dar un salto cualitativo: diagnóstico del contexto político de los países de intervención, de las potencialidades y limitaciones del movimiento social y de la vocación por la gobernabilidad democrática en la región, por un lado. Por el otro, concertación entre las Oficinas Subregionales de UNIFEM que ubique las fortalezas de cada una en el tema e identifique las potencialidades de cada contraparte elegida. En la estructura, este primer acuerdo parecería necesario, puesto que existen algunas debilidades en la comunicación entre las Oficinas Subregionales y la Coordinación Regional del Programa y, en algunos casos, funcionamientos capsulares de cada país y dentro de cada país. Las coordinadoras nacionales se comunican directamente con la Coordinación Regional, con pocos canales de comunicación entre ellas.

Conclusiones

En términos generales, se trata de una evaluación realizada con anterioridad a la publicación del *Manual para la incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la*

evaluación. De este modo, si bien los TDR establecen la participación de los actores, no queda claro en el informe si ello fue más allá de su consideración en calidad de entrevistados/as. Se mantiene así el perfil tradicional del evaluador/a como consultor externo. Asimismo, resulta un avance la preocupación por constatar si la intervención programática fue sensible al género y a la participación de los actores; ello, tanto en lo referente a los titulares de deberes (municipios y servicios públicos) como a los de derechos (redes locales de mujeres), aunque con más debilidad en el caso de los municipios, que son actores centrales del sistema sobre todo en términos de la sostenibilidad de los procesos.

Por último, cabe señalar que el hecho de fortalecer la incidencia de los actores no es lo mismo que capacitarlos: ello nos habla de cierta tendencia a la formalidad más que al logro de cambios sustantivos.

B.2. Evaluación de resultados de la Campaña 16 días de Activismo frente a la Violencia contra la Mujer (2008)

Pesántez-Calle, Nidya (2008). Informe Evaluación Campaña 16 días por una vida libre de violencia - Es nuestro derecho! UNIFEM. Nueva York.

Enfoque

Se trata de una evaluación intermedia, externa que abarcó el proceso de la Campaña en los 5 países involucrados de la Región Andina. Para ello, se utilizaron matrices para recoger la información a través de entrevistas, talleres de trabajo y grupos focales. Para la aplicación de estos instrumentos se procedió a revisar el material escrito producido por la iniciativa: proyectos, propuestas, estrategias, informes, minutas de reuniones, material mediático producido y distribuido y evaluación final de las actividades que comprenden el periodo 2004 - 2007. Por otra parte, se realizaron entrevistas con representantes clave de los sectores involucrados en la Campaña y se realizaron 3 talleres de trabajo en Bogotá y 2 en Quito.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Eficacia. La eficacia en la evaluación adquiere dos dimensiones: el logro de los objetivos de corto, medio y largo plazo de la Campaña; y el logro de impactos no esperados. El criterio para estimar el nivel de logro no se orientó por la aplicación de un instrumento a nivel de población objetivo de la Campaña sino que se basó en las opiniones de los actores implicados en el proyecto. En lo fundamental, se plantea la carencia de la campaña respecto de un diseño estratégico más general que dé continuidad a sus posibles impactos en el futuro.

Eficiencia. En este caso, se apunta al manejo de los recursos financieros (adecuación en la dotación), humanos (en términos de disponibilidad de expertos/as y equipos) y los mecanismos de planificación.

Sostenibilidad. Este criterio se evaluó en función de los indicios de fortalecimiento de capacidades locales, focalización en grupos prioritarios y apropiación de los temas por los medios de comunicación.

Hallazgos

Desde la evaluación se sostiene que el cambio en los patrones culturales de la población tomará al menos dos generaciones. Aun cuando se detectan cambios, éstos no abarcan a una gran mayoría de la sociedad. Se señala que se requiere más tiempo aún para apreciar los efectos e impactos de la Campaña en la vida concreta de las personas y, en particular, de las mujeres.

En segundo lugar, la Campaña no se ha establecido bajo un diseño o estrategia macro, no existe apoyo de expertos/as y no hay estrategia comunicacional, más bien se ha ido elaborando de acuerdo a la experiencia y juicio de los/as participantes y gestores/as.

La falta de un diseño imposibilita el seguimiento del impacto de la Campaña, lo que afecta sus resultados y la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos. Esto es más evidente aún en Perú, Bolivia y Venezuela, por lo que se ciñen a los lineamientos de la oficina regional. Los contenidos de la Campaña no han sido conducidos de acuerdo a prioridades explícitas a nivel local.

A través de la revisión del material producido durante estos 4 años se establece que existen 2 tipos de enfoque: a) uno cuyo objetivo es impulsar una salida del círculo de la violencia, focalizado hacia mujeres víctimas de violencia (que enfatiza contenidos tales como: dónde denunciar, teléfonos de ayuda, qué acciones tomar, cómo probar la violencia, cuáles son las leyes que protegen a la mujer, etc.), y b) otro dirigido a la población en general, deconstruyendo patrones que presentan la violencia como algo naturalizado (en especial, el material contenido en las Campañas de 2006 y 2007, que se enfocó en los hombres principalmente). Sin embargo, dado que no existe una estrategia o diseño estructurado, se presentan problemas a la hora de diferenciar sus resultados.

Por otra parte, existe interés de las contrapartes en contribuir a un reforzamiento del tejido social para enfatizar el derecho a una vida libre de violencia. Existe gran interés por parte de las organizaciones nacionales en llevar a cabo la Campaña. A pesar de que uno de los propósitos de UNIFEM apuntaba a que las organizaciones locales tomaran el liderazgo en la Campaña, no se tomaron acciones en particular para ese propósito. No obstante, la forma en que se trabajó en cada país, permitió que espontáneamente emergieran liderazgos locales cuyo efecto fue el plantearse este tema como objetivo de las organizaciones locales. Para ello se plantearon 2 objetivos: a) definir un sistema amplio de debate y discusión acerca de la violencia contra la mujer, b) consolidar un sistema de coordinación y de acción inter organizaciones a fin de reforzar la implementación de la Campaña respetando la diversidad, garantizando la inclusión y posicionando el interés colectivo.

Finalmente, se señala la necesidad de incrementar los recursos financieros y humanos por parte de las instituciones nacionales como un indicador real del compromiso con la construcción de una vida sin violencia. Respecto de la administración de los recursos, todos los socios involucrados en esta Campaña (Organizaciones de la Sociedad Civil, Medios de comunicación, Gobiernos locales, agencias de Naciones Unidas, Municipios) concuerdan en que el manejo no fue adecuado.

Conclusiones

Por su naturaleza, la Campaña de los 16 días contra la Violencia está orientada al fortalecimiento de los derechos de las mujeres. A pesar de que la evaluación analizó la intervención en términos de su focalización en las titulares de derechos, fue menos explícita en determinar titulares de deberes y menos aún en determinar la medida en que la propia evaluación aportó al fortalecimiento de los derechos humanos de las mujeres. En términos generales, se trata de un informe con escasa influencia del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y derechos humanos.

B.3. Programa Interagencial VIH / Género (2008)

UNIFEM (2008). *Creación de capacidades para la incorporación de género en los programas de VIH-SIDA en el Caribe.*

Enfoque

El estudio tiene por objeto evaluar la formación impartida en la ejecución del proyecto sobre "Fortalecimiento de capacidades para la integración del análisis de género en la programación nacional del VIH-SIDA en el Caribe", y documentar y evaluar cómo la formación se ha utilizado en torno a: Logros y limitaciones de la formación; b) Impacto y utilización de los conocimientos y la capacidad de construcción de iniciativas y c) determinar si los objetivos de la capacitación se cumplieron. Para ello, se administró un cuestionario de evaluación de impacto a los/las

formadores y participantes y se realizó un número limitado de entrevistas telefónicas. El informe se basó en las respuestas de las personas que respondieron el cuestionario: veintiséis personas, siete instructores y diecinueve participantes.

En el texto no hay mención a los criterios de evaluación utilizados.

Conclusiones y hallazgos

El informe es muy débil y limitado para formarse una opinión sobre el proceso evaluativo y en general, presenta escasa asociación con los criterios del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y derechos humanos.

Los y las participantes identificaron una serie de razones para su participación en la formación y existen limitaciones en el informe para la identificación de hallazgos que den cuenta del logro de los objetivos del Programa.

B.4. Evaluación de medio término del Programa “Mujeres y Desarrollo Económico Local” MYDEL (2010)

Amariles, Fabiola (2010). Informe de evaluación del proyecto “Empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional”. UNIFEM. México.

Enfoque

Se trata de una evaluación externa de medio término que se encuadra plenamente en el enfoque sensible a la igualdad de género y derechos humanos. Se señala el uso de una metodología participativa y que potencia la información y el conocimiento acumulado que poseen las personas en las comunidades y los actores del programa, teniendo en cuenta su capacidad analítica para identificar los logros y las limitantes del mismo. Se favorece un proceso de auto-reflexión y producción de conocimiento colectivo mediante una acción cooperada, en la cual los y las protagonistas del Programa se involucraron sustancialmente en la identificación de los temas evaluados, la recolección y el análisis de la información.

La evaluación del Programa se realizó siguiendo una metodología de recogida y análisis de información propuesta por el equipo evaluador seleccionado y validado por el grupo de gestión de la evaluación. La metodología propuesta señaló:

- El diseño de la evaluación, especificando el enfoque seguido para cumplir con los objetivos de la misma y responder a sus preguntas (incluyendo una matriz de evaluación que analizaba y reflejaba los criterios de evaluación, preguntas, indicadores y fuentes de información).
- Los criterios objetivos para la selección de una muestra representativa de los países visitados en el ámbito de la evaluación.
- Las herramientas utilizadas para recopilar la información.
- El enfoque para el análisis e interpretación de la información.

Además se desarrolló un plan de trabajo para la realización de las actividades previstas, incluyendo un plan de comunicación y difusión de los hallazgos de la evaluación. El equipo evaluador utilizó una diversidad de fuentes para recibir información y respetó un balance de información cualitativa-cuantitativa. Del mismo modo consultó a las/os tomadores de decisiones desde distintos puntos de vista y -cuando era relevante- desagregó la información por sexo.

A nivel metodológico, se utilizaron las siguientes herramientas para recopilar información: revisión y análisis de la documentación del Programa; revisión y reseña de las publicaciones del MyDEL; revisión de información oficial y sitios Web de organizaciones socias del programa (UNIFEM, ADEL, ART, Cooperación Italiana, OPS, y otros organismos de las Naciones Unidas relacionados con el Programa); entrevistas presenciales y telefónicas, abiertas y semi-estructuradas con funcionarias/os y representantes de organizaciones en los tres niveles de intervención del programa; Grupos Focales; Observación directa de los procesos administrativos

y operativos en los territorios visitados y en la sede regional del Programa MyDEL en Guatemala; Encuesta auto-administrada usando Internet, mediante la plataforma Survey Monkey.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia. Evaluado según su respuesta a los intereses de las mujeres beneficiarias, las políticas de UNIFEM y las prioridades de las agencias socias. No está considerada la adecuación con las políticas nacionales.

Eficacia. Referida al logro de los objetivos en el nivel local y nacional en términos del aporte al emprendimiento femenino y la construcción de un modelo local de desarrollo basado en el fortalecimiento de capacidades.

Eficiencia. Entendida en términos de la adecuación de los liderazgos, los roles, los mecanismos de gestión y los vínculos inter organizacionales.

Sostenibilidad. Evaluada según la capacidad para incorporar metodología y teoría que permita construir capacidades en entornos locales de distinta naturaleza. No se refiere a la capacidad para incidir en políticas públicas en el nivel local.

Hallazgos

Relevancia: La evaluación señaló que el MyDEL ha sido y sigue siendo ampliamente relevante para la vida de las mujeres emprendedoras, al contribuir a transformar los factores que causan la desigualdad en la relación economía y trabajo, y a mejorar las condiciones de las mujeres involucradas en esos sectores empresariales.

Coherencia con la Visión y Estrategia de UNIFEM: Se planteó que ha sido coherente y está alineado con el mandato y prioridades estratégicas de UNIFEM, a varios niveles. El Programa ha fortalecido el posicionamiento de UNIFEM en la región centroamericana. Al mismo tiempo, se señala que el enfoque del MyDEL fue altamente coherente con los objetivos y las estrategias de la Cooperación Italiana, uno de los donantes del Programa.

Eficacia: Se señala que el MyDEL logró avances considerables hacia el objetivo general de consolidar la estrategia de potenciación del emprendimiento femenino y el modelo de desarrollo local/regional en todos los territorios de intervención, con algunas diferencias entre los países participantes y con un notorio predominio de las estrategias en el nivel local.

Existe evidencia de avances significativos hacia el logro del objetivo de afianzar la estrategia del MyDEL en el nivel local, destacándose una mayor eficacia en las acciones asociativas y una menor eficacia en la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo organizativo.

La incorporación del MyDEL en instancias nacionales y regionales ha sido lenta, debido a su carácter innovador, multidimensional y de ruptura de esquemas. Resaltan esfuerzos como la formación de alianzas, las acciones de incidencia y la gestión del conocimiento para propiciar el avance hacia el cambio de paradigmas.

El Programa ha logrado diseminar el enfoque Desarrollo Económico Local/Desarrollo Económico Territorial (DEL/DET) y su aplicación a la realidad de las mujeres en los territorios de intervención por medio de los CSEM en las ADEL. Se requiere, sin embargo, un mayor impulso a la articulación con procesos de cooperación descentralizada y a mecanismos de transferencia tecnológica y metodológica Norte-Sur y Sur-Sur.

Efectividad: El MyDEL ha generado efectos planificados y no planificados en las vidas de las emprendedoras participantes, en las ADEL y en otros estamentos de la sociedad que empiezan a interesarse por los derechos económicos de las mujeres.

Eficiencia de la gestión: El liderazgo de la dirección regional del Programa y el trabajo en equipo con el grupo asesor regional y las direcciones nacionales se valoraron como coordinados y eficientes. La relación con los territorios, con el nivel local de ejecución, se consideró más lejana. La dirección y el equipo de nivel directivo es sólido en sus relaciones, con comunicaciones fluidas; estas relaciones y comunicaciones existen pero son más débiles hacia los territorios.

Estructura Organizacional: El Programa ha validado una estructura organizacional que incorpora diversos niveles, países y territorios, y que puede ser adaptada a otras regiones. Debería complementarse con una caracterización precisa de las funciones para evitar posibles duplicidades en la intervención.

El MyDEL ha desarrollado una importante estrategia de creación de alianzas con diversos tipos de entidades, organizaciones comunitarias, sociales y gremiales. Queda aún pendiente un trabajo de institucionalización en las entidades nacionales y regionales con competencia en el tema de género y economía, para continuar con las acciones del MyDEL en los países participantes, y expandirlas a otros territorios.

Sostenibilidad: El Programa es viable porque ha incorporado procesos metodológicos sólidos y cuenta con un sustento teórico que lo demuestra pertinente para contextos sociales similares, principalmente en lo local. El MyDEL cuenta con las bases necesarias para lograr una consistente estrategia de salida en la etapa final de la Fase II de Programa.

Conclusiones

La iniciativa MYDEL constituye una lógica de intervención sistémica acorde con la apuesta participativa y promotora de la ciudadanía del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y derechos humanos, sin embargo, el diseño de la evaluación está algo más distante de sus principios. Resalta la importancia del cambio de la lógica de programación hacia esquemas de redes de actores que establecen asociaciones, lo que modifica el marcado eje en las instituciones gubernamentales que mantenían la lógica de *mainstreaming* de género en la actuación de UNIFEM. El enfoque territorial resultó fundamental en este sentido, ya que se trató de proyectos cuya concepción de diseño va de abajo hacia arriba (*bottom-up*), que están más cerca de las personas y donde los gobiernos locales nuevamente son protagonistas.

Las preguntas de la evaluación, en este caso las de relevancia, apuntan a la sintonía del programa con los intereses de las personas con las que interviene. Es destacable la opción de asumir la presencia y/o existencia de actores con intereses y no de meros aglomerados de necesidades que deben ser identificadas de algún modo. No obstante, las preguntas no plantean si las actividades del programa aportaron al reconocimiento de los titulares de deberes y derechos.

Por otra parte, el cronograma de productos de los TDR responde más bien al funcionamiento participativo bajo la lógica de los grupos de referencia, desplazando la inclusión de hitos asociados a la participación de los actores locales propiamente dichos, dando cuenta de ese modo de la necesidad de impulsar procesos reflexivos en los actores.

No hay referencia a la 'institucionalidad de la participación en el proceso evaluativo': los Grupos de Referencia y de Gestión sólo son explicados someramente en sus conformaciones y roles. En términos de la fase de seguimiento y difusión de resultados, aparece un taller con tomadores/as de decisión. Sin embargo, las comunidades y actores participantes no aparecen mencionados como sujeto a incluir en el proceso, a pesar de la demanda explícita de los TDR de tomar las medidas para que se hagan sentir sus voces; de hecho, la redacción de las preguntas de la encuesta utilizada parece demasiado técnica para ser consultada a la población destinataria. Se podría esperar el enunciado de falta de tiempo para llevar adelante un proceso participativo

pero la falta de mención a este tipo de problema más bien sugiere que el proceso se limitó a sus cauces tradicionales.

B.5. Evaluación regional de medio término del Programa “La Agenda Económica de las Mujeres - AGEM” (2009)

Amariles, Fabiola, Escobar, Carolina y Feliciani, Fabrizio. (2009). *Informe de Evaluación regional de medio término del Programa “Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial. La Agenda Económica de las Mujeres - AGEM”*. UNIFEM. México.

Enfoque

Se trata de una evaluación externa e intermedia de resultados. Se basó en dos pilares conceptuales y metodológicos: la rendición de cuentas y el aprendizaje, buscando definir las “mejores prácticas” y lecciones aprendidas como una forma de transmisión y apropiación del conocimiento. El trabajo tuvo un alto componente de análisis institucional, el cual permite examinar las interrelaciones entre personas y organizaciones que le dan el éxito o que inhiben el desarrollo de las actividades del Programa. Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos de investigación y evaluación, y se aplicó un enfoque participativo en la recolección de los datos.

El Equipo Evaluador (EE) se acogió a las normas y estándares de evaluación del Sistema de las Naciones Unidas, en especial los lineamientos adoptados por UNEG. También se consideraron las guías generales de la Agencia Sueca de Cooperación al Desarrollo (ASDI) para la evaluación de proyectos. En una reunión inicial en la Oficina Sub-regional de UNIFEM en México, se realizó un intercambio entre el Grupo de Gestión y de Referencia de esta evaluación, para sentar las bases metodológicas del proceso, aprobar la matriz de evaluación y acordar los asuntos éticos y los estándares de evaluación aplicables.

La evaluación se diseñó para llevar a cabo una apreciación sistemática y objetiva del Programa, de su diseño, implementación y logros, basándose en la responsabilidad y el aprendizaje. Asimismo, su enfoque:

- (a) Participativo: buscó conjugar el ojo externo del evaluador con la experiencia de los operadores y de los aliados del Programa. Este enfoque se implementó a través del relacionamiento continuo del EE con el Grupo de Referencia de la Evaluación (en adelante GR), constituido por representantes de los principales aliados del Programa, que dio seguimiento y orientación al proceso evaluativo. Asimismo, durante la Evaluación, se buscó maximizar los niveles de participación y consulta, involucrando a las personas que integran el EE y las personas que representan la mayoría de las entidades involucradas en las actividades del Programa.
- (b) Se analizaron las contribuciones de distintos factores internos y externos al logro de los efectos - previstos y no previstos, deliberados o no - a partir de los productos del Programa. Con especial énfasis, se buscó investigar también los factores y procesos estratégicos que los aliados institucionales del Programa estaban llevando a cabo de manera paralela al Programa, por ejemplo: alianzas y redes, asesoramiento, seguimiento técnico y formación, diálogo de políticas, buenos oficios y mediación, coordinación de esfuerzos y sinergias.
- (c) Buscó la sensibilización: la evaluación se propuso contribuir a difundir y acentuar los propósitos del Programa AGEM, creando sensibilidad hacia sus fortalezas y objetivos estratégicos y contribuyendo al logro de sus resultados.
- (d) Consideró cuatro claves de lectura: (a) el enfoque de género; (b) la interculturalidad; (c) la perspectiva de Derechos Humanos; y (d) la incidencia política.

Además de utilizar para el análisis el acopio documental recibido al comenzar la evaluación, se efectuaron entrevistas, encuestas y consultas con participantes y no participantes del Programa, así como con expertos/as de los distintos países que cubre la AGEM, con el fin de darle un alcance geográfico integral al trabajo y tomar en cuenta las particularidades culturales de diferentes sitios. En total se contactaron más de 190 personas en los seis países, por medio de entrevistas personales y telefónicas o por e-mail, así como por entrevistas con grupos focales.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia y Coherencia del Programa en relación con las políticas y estrategias de UNIFEM, ASDI, las entidades regionales y gubernamentales asociadas al Programa, así como las organizaciones de mujeres. Para ello, se cotejó el plan estratégico de UNIFEM con los contenidos del documento de Proyecto. El enfoque sobre la pertinencia es relevante pues también indica los sectores hacia los cuales debe abrirse para aumentar su nivel de logro. Asimismo, la dialéctica entre incidencia y potencial innovador en materia de pertinencia y/o relevancia: a mayor potencial, menor incidencia y viceversa.

Eficacia del Programa. El EE efectúa el análisis de eficacia comparando lo realizado por el Programa con su deber ser (constituido por los objetivos, propósitos, alcances y/o resultados definidos en el documento del Programa (PRODOC)). Pareciera que el Equipo Evaluador se concentró más en diagnosticar la coherencia entre los planes operativos y el documento del programa que en apreciar los productos y resultados.

Eficiencia de la gestión: En la definición del Equipo Evaluador, consiste en la descripción y análisis cualitativo de la estructura de gestión y discusión de su racionalidad y funcionalidad a partir de los hallazgos de la Evaluación. El fallo atribuido en los mecanismos de planificación y monitoreo del programa es decisivo en la evaluación de este ítem. Se demanda que UNIFEM avance en el diseño de un sistema de seguimiento de su apoyo a las agendas políticas de las mujeres en la región.

Sostenibilidad: En el estudio evaluativo consiste en la apreciación de los elementos de procedimientos existentes, capaces de facilitar la permanencia en el tiempo de los logros. El estudio realiza un aporte al identificar 6 procesos que determinan la sostenibilidad del programa:

- i) Marcos jurídicos apropiados en los niveles nacional y regional para apoyar y sostener las acciones derivadas de la AGEM, aún después de que el Programa haya finalizado.
- ii) Políticas públicas consensuadas en torno a la temática en cuestión, que trasciendan programas de gobierno.
- iii) Institucionalidad gubernamental sólida para darle continuidad a los procesos.
- iv) Organizaciones de la sociedad civil sensibilizadas en la temática y haciendo alianzas para la incidencia política. Redes consolidadas a nivel local, nacional y regional para la incidencia política.
- v) Vinculación entre teoría y práctica con relación a los temas principales de la Agenda (investigaciones de la academia estrechamente vinculadas al quehacer de las organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales).
- vi) Opinión pública y sociedades nacionales/regional, sensibilizadas en la temática a partir de una estrategia de comunicación con enfoque de equidad de género y pertinencia cultural.

Asimismo, la reflexión evaluativa sobre el programa tiene en cuenta una caracterización de cada etapa en el desarrollo del mismo (posicionamiento, despegue, consolidación) a efectos de formular un juicio sobre su sostenibilidad.

Apropiación. El informe reconoce que en los programas y proyectos de desarrollo se busca que la población beneficiaria haga suyos los resultados de la iniciativa, participando activamente durante la ejecución del proyecto de tal manera que al finalizar éste, se garantice la sostenibilidad de los cambios obtenidos. Esto es lo que se conoce como apropiación, entendida como un fin, que presupone el desarrollo de las capacidades de un determinado tejido u organización social. Asimismo, señala que los esfuerzos de desarrollo de capacidades por lo general incluyen uno o más de los enfoques siguientes: difusión de información; capacitación; facilitación y tutoría; trabajo en redes y retroalimentación para promover el aprendizaje basado en la experiencia.

Hallazgos

La AGEM es un Programa innovador, con un alto potencial de generar cambios para corregir las desigualdades de género existentes en América Central y hacer contribuciones para el avance de las mujeres de la región a futuro. El planteamiento estratégico general del Programa se considera novedoso, representando la apertura de un nuevo campo de trabajo para UNIFEM: promover la incidencia política en el tema de equidad de género y reducción de asimetrías en el reparto de los beneficios de la producción económica. El Programa se considera pertinente con el mandato y el plan estratégico vigente de UNIFEM, y relevante con el mandato, objetivos y estrategias de las organizaciones socias y de las beneficiarias. Se encontró que las acciones de la AGEM responden a las necesidades económicas reales de las mujeres, mayormente en los horizontes nacionales.

El Programa en su segunda fase puso en marcha un sistema efectivo de dirección colegiada entre sectores del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado, en colaboración también con la cooperación internacional, creando las sinergias necesarias para garantizar el avance hacia el objetivo de la autonomía económica de las mujeres.

La evaluabilidad del Programa para el período analizado (2006-2008) fue baja, pues el Marco Lógico del documento del Programa (PRODOC) no cumplía plenamente con los estándares aplicables a UNIFEM y con las normas de planificación generalmente aceptadas. Es de anotar que los planes posteriores (Planes Operativos Anuales - POA 2008-2010) mejoraron la evaluabilidad del Programa, al mostrar niveles de resultados verificables, con indicadores de proceso y de resultado más adecuados, recursos asignados para las actividades específicas y responsables por actividad. Sin embargo, dichos POA, planteados por ejes temáticos, no vinculan los niveles de resultados con los objetivos planteados inicialmente en el PRODOC.

La eficacia del Programa es considerada satisfactoria y más que satisfactoria en el caso del objetivo relacionado con los espacios de diálogo, e insatisfactoria en el caso del objetivo sobre la incorporación de la agenda económica de las mujeres en las agendas económicas nacionales y regionales. Hace falta una mayor cohesión entre las diversas actividades de la AGEM y un mayor aprovechamiento de las experiencias nacionales para que ellas puedan replicarse fácilmente en otros países y así avanzar más rápidamente para alcanzar un objetivo tan importante como éste.

Pese al corto tiempo que lleva el Programa, la Agenda Económica de las Mujeres AGEM ya es reconocida como un espacio para la generación y difusión del pensamiento sobre Género y Economía en América Central. En especial, las organizaciones de mujeres encuentran en la AGEM un punto de apoyo con cifras y acompañamiento para sustentar sus luchas.

La primera fase de la AGEM fue eficaz en la producción de publicaciones y otros documentos de investigación rigurosa sobre Género y Economía en la región. La credibilidad institucional resultante ha sido buena en términos del prestigio de la AGEM como generadora de conocimiento. Se nota, sin embargo, que la producción de documentos de la AGEM sobrepasa su capacidad de difundir los conocimientos generados. Se requiere un mayor balance entre la producción y la difusión del conocimiento sobre Género y Economía, enfocando el trabajo hacia

la construcción de posiciones informadas mediante procesos de formación, eventos de sensibilización y foros de discusión.

La AGEM ha puesto en marcha algunos mecanismos de incidencia política, fortaleciendo a las organizaciones de mujeres en sus actividades de movilización para la autonomía económica y apoyando a la academia en su capacidad formativa en Género y Economía. No obstante, hace falta una mayor sistematización de los esfuerzos de incidencia para contar con pautas para el diseño e implementación de las políticas que contribuirán a la reducción y eliminación de las desigualdades de género y la autonomía de las mujeres.

Se nota una buena gerencia nacional de procesos en los países donde opera la AGEM, con flexibilidad y creatividad en la solución de problemas y en la consecución de recursos, y un ambiente de motivación, espíritu de contribución a los resultados y un alto compromiso con la generación y la difusión del conocimiento y el acompañamiento de los procesos de la Agenda en cada país. La existencia de los mecanismos nacionales de toma de decisiones tripartitas (Gobierno, Sociedad Civil y Academia) y los comités temáticos complementan muy bien dicha gestión.

Por el contrario, no se observa una buena articulación ente lo regional y lo nacional que permita direccionar eficientemente las acciones en torno a los objetivos regionales del Programa. Se exceptúan las redes académicas y de mujeres en resistencia impulsadas desde la AGEM, donde sí se observa esta conexión entre lo nacional y lo regional. El rol de apoyo de la asesora regional no ha sido suficiente para lograr la cohesión de procesos y actividades entre los países.

La gerencia del Programa y sus procesos se califica como moderadamente satisfactoria, debido principalmente a la debilidad de los sistemas de planificación, monitoreo y control y a la poca articulación entre lo regional y lo nacional. Se resalta, sin embargo, el liderazgo técnico y la alta producción de publicaciones, para la cual se sugiere su priorización y sistematización.

Se detectó una percepción general que el programa conjunto AGEM-UNIFEM/PNUD provee una plataforma eficiente para la ejecución de la AGEM y permite que los procedimientos fluyan de manera rápida y eficaz, pese a que en algunos países se reportan retrasos administrativos, principalmente en los pagos a proveedores de servicios debido al sistema de recibo de los dineros provenientes del donante. Hay acuerdo en que, en lo sustantivo, la sinergia ha logrado desarrollar una imagen unificada para posicionar la Agenda Económica de las Mujeres. Se reconoce que la respuesta de la clase política, de empresas y sociedad civil es más favorable a la propuesta de la AGEM cuando se sabe que las Naciones Unidas (UNIFEM y PNUD) respaldan el Programa. Sin embargo, se manifestaron planteamientos acerca de que, en la parte programática, la AGEM no ha sido posicionada en el lugar más idóneo en el PNUD, y que tampoco debe remplazar las actividades en materia de género del PNUD, como en ocasiones se interpreta.

Conclusiones

El informe constituye un texto de gran utilidad para el análisis de experiencias de la misma naturaleza, entregando razonamientos evaluativos, lecciones, conclusiones y un tratamiento de los criterios de evaluación que constituyen una experiencia de aprendizaje en materia de evaluación.

Con todo, desde el punto de vista de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, si bien el texto señala que el EE dialogó con el Grupo Gestor de la Evaluación durante todo el desarrollo del proceso, presentando a éste su Informe Preliminar, en los hechos entrega escasos antecedentes sobre la medida en que la evaluación aportó al fortalecimiento de derechos y a la visibilización de los titulares de derechos y deberes. En el mismo sentido, del análisis de su metodología y descripción del proceso de trabajo de campo podemos deducir que el equipo concibió la participación en tanto práctica consultiva y de retroalimentación con el

equipo gestor y el grupo de referencia (cuya conformación específica y operación efectiva no se detalla), en el marco de la relación contractual habitual que una evaluación establece. Por otra parte, sus métodos de recogida de información se corresponden tal y como fue, con una consultoría externa (entrevistas, grupos focales, encuestas) a la cual agrega la realización de reuniones multisectoriales respecto de las cuales no entregan antecedentes que permitieran saber si es que en ellas se fortalecieron derechos o se generaron aprendizajes por parte de los equipos gestores y los/las destinatarios/as del programa.

B.6. Evaluación de medio término del Programa “Mujeres Paz y Seguridad en América Latina” (2009)

Prieto, Patricia; Bernal, Margarita y Pinto, Eliana (2009). Informe de evaluación del “Programa Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina”. UNIFEM. Nueva York.

Enfoque

La evaluación externa de medio término del Programa “Mujeres Paz y Seguridad” (PMPS) tiene como propósito analizar en profundidad los resultados esperados y la gestión del mismo, en cumplimiento del compromiso con AECID. Se analizan los resultados de acuerdo a los criterios de eficacia, eficiencia, calidad de diseño, sostenibilidad y pertinencia. De acuerdo a la unidad de análisis, la evaluación del Programa analiza los resultados de intervenciones particulares según los criterios o categorías de evaluación referidos más arriba. Dichas categorías fueron usadas como criterios orientadores en la revisión documental y en la estructuración de las guías de entrevistas para los cinco grupos definidos para la evaluación: entidades gubernamentales nacionales y regionales; organizaciones no gubernamentales de mujeres nacionales y regionales; directoras de UNIFEM en Colombia, Quito y México; agencias del Sistema de Naciones Unidas en Colombia; agencias internacionales de cooperación bilateral.

El proceso metodológico contempló: (a) Revisión documental (documento del Programa, marco lógico, documentos de proyecto desarrollados en el marco del Programa, informes de gestión, evaluaciones parciales, informes de donantes, publicaciones del Programa, planes de trabajo, documentos de las contrapartes); (b) Elaboración de los instrumentos de recolección de la información (entrevistas semiestructuradas); (c) Selección de personas a ser entrevistadas y realización de entrevistas; (d) Presentación preliminar de hallazgos de la evaluación; y (e) Presentación del Informe de Evaluación.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Los criterios de evaluación utilizados fueron eficacia, eficiencia, calidad del diseño, sostenibilidad y pertinencia, definidos del siguiente modo:

Eficacia, para establecer la relación entre los resultados y los objetivos del Programa e identificar los desafíos encontrados para su consecución.

Eficiencia, para analizar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Calidad del diseño, donde debe mirarse la evolución de los marcos lógicos en las distintas etapas del Programa, el sistema de monitoreo, los mecanismos usados y la interrelación del Programa en Colombia y Guatemala, las Oficinas de UNIFEM Región Andina y México y la Sede de UNIFEM en Nueva York.

Sostenibilidad, para establecer la capacidad generada por el Programa para que sus acciones y orientaciones puedan mantenerse, más allá de su intervención directa, por parte de sus contrapartes (organizaciones y redes de mujeres, agencias del Sistema de Naciones Unidas, organismos estatales nacionales y locales).

Pertinencia, para establecer la relación/adecuación del Programa con el contexto nacional y las políticas, planes y programas existentes sobre paz y seguridad en el país.

El texto basa su reflexión evaluativa en una comparación entre una versión inicial y una posterior de los elementos contenidos en el marco lógico, procurando valorar los avances respecto de los objetivos estratégicos del programa.

Hallazgos

El equipo constata que la visión planteada para el PMPS en Colombia y Guatemala buscaba contribuir significativamente al fortalecimiento de una gobernabilidad democrática y paz con justicia de género a través de la integración de la perspectiva de género en la prevención del conflicto y en los procesos de la construcción de la paz y post-conflicto con la participación de las mujeres, articulando la agenda de desarrollo y la promoción y protección de los derechos humanos.

Los hallazgos de la evaluación permitieron establecer las siguientes conclusiones:

El PMPS ha contribuido en Colombia a aumentar la protección de los derechos de las mujeres afectadas por el conflicto y la violencia social al involucrar a entidades gubernamentales nacionales para la adopción de mecanismos y cambios legislativos para proteger los derechos de las mujeres (gestión y aprobación de la Ley 1257 de 2008 que contiene estrategias de intervención para sensibilizar, prevenir y sancionar las diferentes formas de violencia y discriminación contra las mujeres en Colombia).

Otro aspecto importante fue la incorporación e implementación de indicadores de género en el Sistema de Alertas Tempranas (SAT) y la creación de protocolos para la atención a mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto.

Asimismo se logró avanzar en la formación de funcionarios y funcionarias y en el diseño de estadísticas desagregadas por sexo e indicadores de género para contar con información actualizada sobre la situación de las mujeres a nivel nacional.

El PMPS ha fortalecido y promovido la participación e influencia de las mujeres en los procesos de construcción de la paz en los niveles local, nacional e internacional, así como también las organizaciones y redes de mujeres en Colombia.

Tanto las entidades gubernamentales como las organizaciones de mujeres y otras agencias de Naciones Unidas, consideran que UNIFEM (actual ONU Mujeres) es una aliada estratégica para el posicionamiento de los derechos de las mujeres, para la incorporación de la perspectiva de género y la legitimidad política de los procesos.

El PMPS ha sido exitoso en el apalancamiento de recursos financieros con donantes internacionales lo cual contribuye a su sostenibilidad y a la sostenibilidad de otros proyectos desarrollados con entidades socias y aliadas.

El PMPS ha integrado temas como el de participación y representación política de las mujeres con la Campaña más Mujeres Más Política, el Programa de Ciudades Seguras e iniciativas legislativas que contribuyen al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el país.

Las acciones desarrolladas por el PMPS son pertinentes en Colombia, dada la persistencia del conflicto y la violencia social. En tal sentido, se señala el trabajo de acompañamiento y fortalecimiento a las organizaciones de mujeres en situación de desplazamiento para el conocimiento y exigibilidad de sus derechos.

La situación de conflicto en Colombia vulnera no sólo los derechos civiles y políticos de las mujeres sino también sus derechos económicos, sociales y culturales afectando particularmente sus posibilidades de acceso y uso de bienes productivos tales como tierra, créditos y asistencia técnica que permitan la reconstrucción de sus proyectos vitales.

La negación de la existencia del conflicto armado por parte del gobierno colombiano ha implicado restricciones en las acciones de divulgación, conocimiento y posicionamiento de la Resolución 1325, componente estratégico del PMPS.

Conclusiones

Se trata de la evaluación de un programa cuyo eje central está en la confluencia entre el enfoque de género y el enfoque de derechos. Muchas de sus conclusiones aluden a estas dimensiones considerando, asimismo, los grupos más excluidos (no obstante, se aprecia cierta influencia del enfoque de mujer en el desarrollo por cuanto los varones no aparecen como sujeto de las estrategias). En lo referente a la utilización del enfoque de género y derechos humanos, la evaluación no innova en materia del componente de participación, asumiendo la lógica de una consultoría externa donde los actores del programa son invitados en tanto informantes clave.

Por otra parte, al referir sus características metodológicas, el documento realiza una descripción de las acciones impulsadas para realizar el estudio más que una presentación de los métodos y técnicas utilizadas. Asimismo, incluye un capítulo de conclusiones y lecciones aprendidas, pero las lecciones no son abordadas como tales, en el sentido de conocimientos que puedan ser generalizables a otras intervenciones.

C. Evaluaciones de otras Agencias de Desarrollo de Naciones Unidas

C.1. Evaluación del Proyecto “Plataforma regional de gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe hispano”. PNUD El Salvador (2009)

Marcelo Lasagna (2009). *Informe de evaluación del proyecto “Plataforma regional de gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe hispano” (PLAGEN)*. PNUD. El Salvador.

Enfoque

Este Informe es el producto final del proceso de evaluación del PNUD del proyecto “América Latina Genera. La Ciudad del Conocimiento (ALG)”. El Informe asume la perspectiva de gestión del conocimiento para el proceso de evaluación y tiene por objetivo “Fortalecer las capacidades de los países en la formulación políticas de género, planes, programas y proyectos. Gestionar conocimiento permite a los países conectarse y articular sus esfuerzos de *Gender Mainstreaming* 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”. La metodología utilizada 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 involucrados/as con el Proyecto.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia: entendido como adecuación de la formulación en términos de alineamiento con los objetivos estratégicos de PNUD. No se mencionan otros criterios de evaluación al estilo de los que se consideran en las evaluaciones anteriores.

Hallazgos

Se señala que el Proyecto ALG está bien posicionado entre sus públicos, es muy valorado en su integralidad de servicios, pero para la segunda fase, requiere de algunas nuevas definiciones

estratégicas y, muy especialmente, dar algunos pasos para potenciar el uso de la perspectiva de gestión del conocimiento y fortalecer las capacidades del enfoque de género en las políticas, planes, programas e iniciativas en los niveles nacionales y regionales. La evaluación sistematiza como hallazgos las siguientes fortalezas del proyecto:

- 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/as, 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.

Conclusiones

Si bien no está señalado explícitamente, puede inferirse que la evaluación consiste en un ejercicio de carácter formativo, de proceso, orientada al aprendizaje y al establecimiento de lecciones aprendidas. Una de las limitaciones señaladas remite al breve plazo para la realización del estudio, consistente en un mes. Una parte de estas entrevistas fueron realizadas en terreno durante la estadía 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. Al respecto, se señala haber logrado efectuar entrevistas aproximadamente a un tercio de los contactos (35 de 95).

El texto no identifica los criterios de evaluación ni da a conocer si ésta se desarrolló bajo un enfoque de género ni de derechos, constituyendo más bien un ejercicio de revisión de las actividades del proyecto (cuyo marco lógico no está explicitado en el texto).

C.2. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Nicaragua (2010)

Coupal, Françoise (2010). *Informe de evaluación intermedia del programa “De la retórica a la realidad: hacia la equidad de género y empoderamiento de las mujeres a través de la participación y prácticas de Género en presupuestos públicos en Nicaragua. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio.* Nueva York.

Enfoque

Se trata de la evaluación intermedia del Programa Conjunto de Género, que se propone apoyar al Gobierno en cumplir su compromiso de realizar prácticas de género y asignar recursos de manera directa a mujeres para promover su participación en los procesos de toma de decisiones en los ámbitos económico, social y político a nivel nacional y municipal enfocándose en la restitución y construcción de sus capacidades. La evaluación se enfoca exclusivamente sobre la meta de Igualdad de Género y Empoderamiento para las Metas del Milenio en Nicaragua. La Ventana de Igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer adopta un enfoque más amplio abordando asuntos de acceso a oportunidades y garantía de los derechos. Algunos de estos temas incluyen el fortalecimiento institucional, la mejora de los sistemas legales para el respeto de los derechos de la mujer, especialmente aquellas de grupos marginados de minorías indígenas y étnicas, el fortalecimiento de la participación en la vida económica y en los procesos de toma de decisiones, así como en la reducción de incidencias de violencia que sufren las mujeres. Esta ventana temática tiene varias prioridades importantes que adquieren relevancia para Nicaragua y que ayudarán a hacer avanzar la situación de la mujer y su empoderamiento, como lo son:

- Asegurar el acceso a servicios de salud.
- Promover la igualdad de acceso de la mujer a mercados laborales, empleo sustentable y protección laboral adecuada.
- Asegurar el acceso igualitario de la mujer a bienes y recursos productivos, incluyendo tierra, créditos y tecnología.
- Eliminación de todas las formas de discriminación y violencia contra la mujer y las niñas.
- Promover un incremento en la representación de la mujer en órganos gubernamentales de toma de decisiones, incluso mediante la igualdad de oportunidades para participar plenamente en el proceso político.

La evaluación corroboró sus hallazgos mediante la utilización de métodos mixtos combinando métodos convencionales de la evaluación del programa (revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas, cuestionario de la encuesta) con métodos más dinámicos y participativos (grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas, talleres/mesas redondas) en cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación. Este último componente es innovador.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia: asumida como relevancia, esto es, medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los socios y donantes.

Eficiencia: Considerada como la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.

Eficacia: Considerada como la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.

Hallazgos

En términos de *eficiencia*, el modelo de gestión donde cada agencia aplica sus reglas y procedimientos individuales compromete la eficiencia que podría tener el programa. Este tipo de modelo de gestión conjunta se vuelve más complejo dado el número de diferentes procedimientos y agencias participantes en el Programa. Hay demoras en el envío de insumos para preparar los informes para la Comisión Coordinadora. Este modelo de gestión donde cada Agencia aplica sus reglas y procedimientos propios no es eficiente, efectivo ni sostenible y no debe replicarse como modelo en otras partes del mundo.

En términos de *efectividad*, el programa está consiguiendo importantes logros e impactos en todos los efectos. Por ejemplo, en las visitas al campo, las mujeres destacaron que se ha mejorado la calidad de su vida a través del bono productivo, el apoyo a las emprendedoras con capacitación en preparar planes de negocios y la otorgación de créditos a estas mujeres y servicios de salud sexual y reproductiva. Los municipios están profundizando sus conocimientos sobre la equidad de género y tienen planes de preparar presupuestos sensibles al género y financiar proyectos de mujeres que benefician a la familia. Igualmente, a nivel central, se está trabajando en preparar Presupuestos sensibles al género en los Ministerios de Salud y Trabajo.

Finalmente, en el área de *sostenibilidad*, el programa está logrando, poco a poco, un mayor compromiso de los alcaldes. Para concretizar esto, es importante tener planes de salida para garantizar el seguimiento del Municipio a las acciones iniciadas por el Programa Conjunto de

Género. Al nivel central, también, será importante que el Programa Conjunto de Género, Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM) y las diferentes instancias del gobierno definan las acciones a tomar en el futuro inmediato para garantizar la sostenibilidad.

Conclusiones

La evaluación constituyó una experiencia participativa, que logró ir más allá del enfoque habitual sobre la base de técnicas extractivas -entrevistas individuales y grupales a informantes clave- e incorporó un componente reflexivo sobre la base de la metodología de talleres con actores relevantes y una evaluación de la propia evaluación en tanto proceso de aprendizaje y participación. La concepción de la intervención más general que fue evaluada resultó determinante respecto del diseño participativo de la evaluación, toda vez que apuntó al fortalecimiento y garantía de derechos de las mujeres, poniendo así en el centro a los titulares de derechos y los titulares de deberes. La evaluación fue, por tanto, participativa.

C.3. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Colombia (2010)

Arbulú, Angélica (2010). *Informe de “Estrategia integral para la prevención, atención y erradicación de todas las formas de violencia de Género en Colombia”*. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio. Nueva York.

Enfoque

Se trata de la evaluación externa de medio término de un programa cuyo objetivo es contribuir a la prevención, detección y monitoreo de las violencias basadas en género (VBG), específicamente contra mujeres, mediante la mejora de la calidad de los servicios de atención a nivel nacional, y apoyando el desarrollo de un marco jurídico y de políticas públicas acorde con los instrumentos internacionales. Su estrategia gira en torno a tres ejes: (i) prevención, (ii) atención a víctimas, (iii) el desarrollo de un marco jurídico y de políticas públicas capaces de responder a las necesidades de la sociedad. Asimismo, el programa identificó a la población afrocolombiana, indígena y población desplazada como los grupos especialmente vulnerables. Se trata de un programa con enfoque de género y derechos humanos cuya metodología de evaluación utilizó reuniones y entrevistas personales semi-estructuradas bilaterales con los actores principales del programa.

Tratamiento de los criterios de evaluación

La evaluación no refiere explícitamente criterios de evaluación, optando por un abordaje sistémico del programa que identifica ámbitos (diseño, proceso, resultados, evaluación y monitoreo, comunicaciones, estrategia), al calor de cuya valoración alude a los criterios de *pertinencia* (entendida como consideración de las partes interesadas en el diseño del programa), *eficacia* (entendida como logro de objetivos), *eficiencia* (mirada sobre la calidad del modelo de gestión del programa) y *sostenibilidad*.

Hallazgos

Se señala que el programa promovió el diálogo entre contrapartes inusuales, promoviendo la creación de nuevas alianzas estratégicas y espacios de diálogo como las mesas interagenciales. Estas alianzas han promovido acercamientos entre instituciones de gobierno y sociedad civil. Por otra parte, durante los primeros dos años el programa focalizó sus esfuerzos en impulsar procesos ya existentes, y fortaleció a las instituciones responsables de prevención o de atención en VBG en las áreas identificadas. De especial importancia fue el fortalecimiento de sistemas de recolección de datos y de medición sensibles a la problemática real, y la creación de líneas de base robustas capaces de informar la creación de políticas públicas. Igualmente, se crearon mesas interagenciales y se logró una mayor visibilidad de las VBG tanto en los medios como en las campañas políticas. A nivel de coordinación el programa logró un gran avance en cuanto a coordinación interagencial.

Conclusiones

Aunque constituye el eje de la intervención, en términos generales, el documento entrega pocos antecedentes para determinar el grado de aplicación de un enfoque de género y derechos humanos en la evaluación. El documento no explicita los criterios de evaluación utilizados y, en materia de metodología, recurre a las herramientas habituales de una consultoría externa (reuniones y entrevistas). Con todo, la modalidad sistémica de análisis de la intervención resulta interesante, si bien no hay un cruce con el uso de criterios de evaluación de UN (que como se ha señalado, no explicita).

C.4. Evaluación intermedia de la Ventana de Género del Fondo ODM en Bolivia (2010)

Coupal, Françoise (2010). Evaluación de medio término del programa “Patrimonio productivo y ciudadanía de las mujeres en extrema pobreza de Bolivia - SEMILLA”. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio. Nueva York.

Enfoque

Se trata de la evaluación externa de medio término de un programa que impulsa tres componentes: a) incrementar el patrimonio de las mujeres con financiamiento, equipos, asistencia técnica y capacitación para mejorar el emprendimiento en diversas áreas; b) ejercicio de los derechos de las mujeres a través de capacitación sobre derechos de las mujeres, recepción de cédulas de identidad, obtención de títulos de tierras o mejora de viviendas; c) crear un ambiente institucional favoreciendo el ejercicio de los derechos de las mujeres a través de un mayor sensibilización de los funcionarios en puestos claves de decisión al nivel municipal, departamental y nacional para garantizar que la mujer ejerza su ciudadanía.

La evaluación apuntó a mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas. Se trató de una evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos.

Para ello, utilizaron métodos mixtos como revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas y encuestas) y al mismo tiempo, se usaron grupos focales, testimonios, talleres y mesas redondas. También se desarrolló un taller participativo en La Paz, como ejercicio de reflexión, con los actores clave del programa.

Tratamiento de los criterios de evaluación

Pertinencia: asumida como relevancia, fue observada en tanto claridad del diseño del programa, complementariedad con las políticas nacionales, complementariedad con las convenciones y plataformas internacionales y participación de las autoridades nacionales en el diseño (no hay referencia al mismo ítem desde la sociedad civil).

Eficiencia: considerada en tanto oportunidad de desembolso de recursos y ejecución presupuestaria, adecuación del modelo de gestión y contribución a los productos y resultados previstos, la coordinación con las agencias del gobierno, la existencia de mecanismos de coordinación para evitar sobrecargo, análisis de los ritmos en la implementación del programa, apropiación del programa y un análisis de la movilización de los recursos y contrapartes nacionales públicos/privados.

Eficacia: analizada como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto. Asimismo, se coteja la definición de los efectos y su nivel de logro estimado a partir del análisis de la consultora y la opinión de los/las participantes en los talleres, derivándose de inmediato sugerencias para avanzar en su logro.

Sostenibilidad: este ítem se analiza a partir de los siguientes ámbitos: a) apropiación local de las actividades del programa con el compromiso de obtener resultados y métodos para lograrlos; b) compromiso de recursos suficientes para mantener beneficios/resultados donde sea aplicable; c)

capacidad institucional adecuada y relevancia continua para mantener resultados; d) política doméstica y ambiente institucional que permita sostener los logros en el tiempo; y, e) ambiente nacional e internacional que avance en el mismo sentido.

Hallazgos

Pertinencia: el programa es claro en términos de identificar los problemas (falta de oportunidades, falta de títulos de tierra o cédulas de identidad que invisibilizan a la mujer), desigualdades (rurales y urbanas, indígenas y no-indígenas y acceso a oportunidades y servicios con equidad) y brechas de género y sus causas (la colonial española, sociedad racista y sexista) que reproducen estructuras de exclusión y discriminación.

El diseño considera la falta de recursos productivos, tierra, crédito, asistencia técnica, vivienda, lo cual es esencial para el empoderamiento de la mujer y la mejora de sus condiciones de vida. Para superar su triple marginalización, ser mujer, ser indígena viviendo en pobreza, exclusión y subordinación, el diseño toma en consideración el desarrollo humano y la importancia que la mujer sea actor clave en su propio desarrollo así como también un actor en los procesos políticos y decisiones locales. El programa está totalmente alineado con las políticas del gobierno: La nueva Constitución con el enfoque de género, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Igualdad de Oportunidades. El diseño del Programa ha tenido una excelente participación del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, pero poca participación de las otras instancias del Gobierno que fueron previstas para participar en la implementación del programa. La ausencia de estas entidades de gobierno amenaza a la sostenibilidad del programa en el futuro.

Eficiencia: el Informe destacó que se han desembolsado a las agencias un 63% de los recursos y que a la fecha de la evaluación se ha ejecutado (gastado) un 37.1% del dinero desembolsado a las agencias de las NNUU. Los mayores gastos fueron llevados a cabo por el PNUD seguido por la FAO y ONUDI. Si uno examina en que efectos se efectuaron los gastos, uno puede notar una ausencia notable de gastos significativos en el Efecto 2 y 3, ya que el 92% de los gastos se efectuaron en el Efecto 1.

Se señala que el comité de gestión trabajó de manera efectiva y existía buena comunicación entre sus miembros. Sin embargo, se requiere de una participación más consistente de la institucionalidad gubernamental de manera coordinada en el futuro. *Efectividad:* El programa ha concentrado sus acciones en el Efecto 1 para la re-patrimonialización de 586 mujeres emprendedoras con asistencia financiera con capital de semilla y arranque, capacitación y asistencia técnica para mejorar la productividad y calidad de sus productos. Un enlace débil en el programa fue la inactividad del Efecto 2 y 3, lo cual significa que el programa no ha sido implementado de manera holística o integral con un enfoque de género. Esta dimensión del programa debería mejorarse con el compromiso reciente de UNIFEM sobre la provisión de asistencia técnica y capacitación en ciudadanía y derechos de las mujeres.

Sostenibilidad: requiere de mayor énfasis en el programa. Los enlaces con los movimientos de mujeres, otros Ministerios del gobierno que tengan relevancia para el programa y los municipios son débiles o inexistentes y amenazan a la sostenibilidad de largo plazo del programa. Sin apoyo externo, tanto en términos de apoyo financiero o seguimiento, los logros del programa pueden ser insostenibles más allá de la vida del programa, lo cual es realmente preocupante.

Conclusiones

La evaluación constituye un ejercicio aplicado bajo un enfoque sensible a la igualdad de género y derechos humanos, toda vez que en virtud de la naturaleza de la intervención, la evaluación responde asimismo a visibilizar titulares de derechos y deberes, procurando incorporar el enfoque de participación al propio proceso, enfatizando las dimensiones de aprendizaje, reflexión compartida y construcción colectiva de soluciones. En términos de diagnóstico y

recomendaciones, la evaluadora alterna y complementa sus propias observaciones con las emergentes del proceso colectivo que la evaluación ayudó a impulsar.

C.5. Evaluación de Resultados del Programa Equidad PNUD - Chile (2010)

Leiva, Alicia (2010). *Informe de evaluación del “Outcome 32 del área de equidad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile”*. PNUD. Chile.

Enfoque

El Resultado Esperado 32 del Programa País Chile- PNUD establece: “Se definen escenarios de impacto de las políticas públicas en la reducción de la desigualdad. El Estado chileno incorpora la perspectiva del Desarrollo Humano y de los Derechos Humanos en su orientación estratégica”. Para alcanzarlo, el PNUD se compromete a contribuir al fortalecimiento de las capacidades nacionales necesarias para enfrentar exitosamente los desafíos del país. Para ello se compromete a aportar las fortalezas de la organización, como su capacidad de convocatoria y concertación, su imparcialidad partidaria, sus vínculos internacionales y su capacidad técnica. Se trata de una evaluación externa de resultados.

*Tratamiento de los criterios de evaluación*²⁰

La *Relevancia* se relaciona con el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios/as. También se considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan estratégico del PNUD.

La *Eficacia* es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) o el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos. Evaluar la eficacia en las evaluaciones de efectos, obliga a analizar las contribuciones de los proyectos del PNUD a los efectos buscados.

La *Eficiencia* mide si el proyecto utiliza de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

La *Sostenibilidad* mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones para mantener, manejar y asegurar en el futuro los resultados de desarrollo que persiguió el programa, cuando el apoyo no esté presente. Se puede explorar en qué medida han sido desarrolladas capacidades en las partes interesadas, o si existen mecanismos financieros y económicos para asegurar que se continúen las acciones o se produzcan los beneficios una vez que finaliza la asistencia, si existe la capacidad institucional necesaria, entre otros.

Hallazgos

El estudio afirma que el involucramiento del Área de Equidad en los temas de políticas sociales y trabajo mediante los proyectos que apuntaron al Resultado Esperado 32 ha sido relevante, eficaz, eficiente y sostenible, pues se ha apuntado a los temas de mayor importancia dentro de los dos Ministerios a los cuales se ha apoyado. Asimismo, señala que este Área cuenta con evidencia directa del uso de sus estudios y recomendaciones. En la mayoría de los temas que han participado, se han ido realizando cambios tanto de enfoque como de algunas políticas públicas concretas. Los recursos humanos contrapartes en los Ministerios han salido fortalecidos de estos procesos de acompañamiento y se han instalado prácticas y metodologías nuevas con el apoyo de la institución.

²⁰ Los criterios se identifican de manera idéntica a lo señalado según el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo, PNUD (2009).

Conclusiones

En términos generales, el estudio consiste en una consultoría realizada bajo los parámetros metodológicos habituales (revisión de documentos, reunión con contrapartes, entrevistas).

Se puso atención a la consistencia del apoyo a los Ministerios contrapartes que implementan acciones de equidad y a los instrumentos utilizados, ya que se evaluaron 3 proyectos que conforman el resultado 32 del PNUD de Chile.

Se señala que el involucramiento del Área Equidad de PNUD en los temas de políticas sociales y trabajo mediante los proyectos que apuntaron al Resultado Esperado 32 se considera relevante, eficaz, eficiente y sostenible, pues ha sido en los temas de la mayor importancia dentro de los dos Ministerios a los cuales se apoyó. Se destaca que en la mayoría de los temas se realizaron cambios tanto de enfoque como de algunas políticas públicas concretas. Los recursos humanos de contraparte en los Ministerios han salido fortalecidos de estos procesos de acompañamiento y se han instalado prácticas y metodologías nuevas con el apoyo de la institución.

Su componente de participación es entendido como la relación de la consultora con los equipos gestores del programa.

C.6. Evaluación de la transversalización de la perspectiva de género en el PNUD de El Salvador (2005)

Pearson, Ruth (Consultant, University of Leeds); Alemann, Clara (UNDP Evaluation Office) and Castillo, Ondina (National Consultant) (2005). *Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP. El Salvador Country Assessment*. PNUD. El Salvador.

Enfoque

Evaluación externa de la incorporación del enfoque de mainstreaming de género, orientada a entender la manera como la transversalización del género se ha desarrollado dentro del PNUD, incluyendo sus políticas, programas y prácticas institucionales. En ella participaron actores clave en las oficinas centrales de PNUD, otras agencias de Naciones Unidas y miembros del equipo ejecutivo. El proceso de evaluación incluyó visitas a 40 países seleccionados por PNUD, una encuesta a los ejecutivos sénior en 166 oficinas y entrevistas en profundidad con actores clave a nivel de las oficinas de país, otras agencias de UN y miembros de la junta ejecutiva.

Tratamiento de los criterios de evaluación

No hay referencia explícita al uso de criterios de evaluación.

Hallazgos

El estudio entrega un marco con el contexto socio-histórico de El Salvador, el desarrollo de la presencia de PNUD en el país incluyendo las políticas y la estrategia de transversalización del enfoque de género. Hace una descripción de los principales productos logrados, aunque sin aplicar un razonamiento evaluativo que los coteje con las definiciones del plan. Entre sus lecciones destacan:

- a) Es importante tomar conciencia y desarrollar estrategias para no perder el dinamismo en diferentes ámbitos: intra institucional, políticas organizacionales y de fortalecimiento de capacidades internas; operación de programas y proyectos; generación de conocimiento, diálogo político, fortalecimiento de capacidades institucionales y coordinación.
- b) El trabajo para integrar la transversalización del género es de largo aliento y se agrega al trabajo existente, por lo que no se debe intentar hacer todo al mismo tiempo:
 - Se debe mantener y fortalecer la presencia de recursos humanos especializados.

- Un comité de transversalización de género puede incorporarse a cada una de las intervenciones.
- Un punto focal aislado no puede realizar el trabajo de transversalización, se requieren equipos multisectoriales de tiempo completo.
- Es esencial clarificar la relación con otras agencias de NNUU en materia de transversalización de género, especialmente con UNIFEM, donde esas relaciones funcionan bien, existe sinergia.
- La preparación del plan de país es una gran oportunidad para fortalecer la capacidad interagencial en torno a la transversalización del género.
- Es posible utilizar la transversalización de género como un punto de entrada con los gobiernos, en vínculo con otras prioridades como la erradicación de la pobreza y las políticas pos conflicto y anti violencia.

Conclusiones

El documento constituye más bien un informe de actividades y una sistematización del proceso de desarrollo de las políticas de género al interior del PNUD de El Salvador.

D. Evaluaciones de programas sociales de algunos países de América Latina

En este apartado nos referimos a un conjunto de evaluaciones que, en algunos casos directamente y en otras de modo indirecto, aluden a dimensiones relacionadas con la equidad de género y los derechos humanos. A nivel latinoamericano, en la última década se ha instalado una modalidad de programas sociales denominados de ‘transferencia condicionada’²¹ cuya principal característica consiste en incorporar la dimensión de derechos y un enfoque contractual donde los destinatarios son incorporados en calidad de ‘socios del desarrollo’, en el sentido de ser incorporados a la red de beneficios sociales *a condición* de que observen ciertos comportamientos complementarios entre los que se encuentra, principalmente, el acceso a servicios básicos como la asistencia a controles de salud, la permanencia de niños y jóvenes en el sistema educativo, entre otros. No obstante las modalidades varían en los distintos países, los programas de transferencia condicionada constituyen el principal emergente de las políticas sociales en la región. Entre ellos, por su importancia se han incluido los estudios referidos a México, Brasil y Chile.

D.1. Evaluación externa del Programa “Oportunidades” de México (2006)

a) Instituto Nacional de Salud Pública (2006). *Evaluación externa de impacto del Programa Oportunidades 2001-2006. Informe compilatorio*. Primera edición. México; y b) Rodríguez, Cecilia (autora); López, María de la Paz y Salles, Vania (editoras). (Sin fecha). *Las mujeres en el Programa Progres-Oportunidades: una aproximación al estado del arte*. Editorial El Colegio de México.

Enfoque

El Programa de Desarrollo Humano Oportunidades se ha constituido en la iniciativa más importante dentro de la estrategia de combate a la pobreza del Ejecutivo Federal en México. Se trata de un programa multisectorial donde confluyen las acciones de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Desarrollo Social, los gobiernos Estatales y Municipales, y, fundamentalmente, la participación directa de la población beneficiaria a través de las corresponsabilidades. El Programa tiene como principal objetivo contribuir para que las familias que viven en extrema pobreza modifiquen esta condición, y se rompa en el largo plazo el círculo intergeneracional de la pobreza mediante la inversión en educación, salud, alimentación, mejora patrimonial y protección social. Para el año 2006, el Programa ha tenido un presupuesto de 35 mil millones de

²¹ Programa Oportunidades en México, Hambre Cero y Bolsa Familia de Brasil, Bono de Desarrollo Humano en Ecuador, Programa Puente y Sistema Chile Solidario en Chile, Programa Juntos de Perú, así como otras iniciativas en Bolivia, Nicaragua, entre otros.

pesos mexicanos y una cobertura de 5 millones de familias, que representan alrededor de 25 millones de beneficiarios/as directos/as.

Una característica que distingue a Oportunidades es que, desde su inicio, consideró la necesidad de contar con un componente de evaluación que permitiera tanto mejorar la implementación de sus estrategias y acciones como documentar los impactos que produce en la población beneficiaria. Esta fortaleza en el diseño ha permitido mantener la operación del mismo por nueve años y convertirlo en una estrategia modelo de atención a la pobreza para varios países del mundo. En los últimos años, la evaluación ha estado a cargo del Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) y El Colegio de México (COLMEX), que han coordinado la evaluación de impacto de sus diversos componentes. Se ha llevado a cabo desde una perspectiva que involucra estudios basados tanto en metodologías cuantitativas (coordinadas por el INSP) como en abordajes cualitativos (coordinados en su mayoría por el CIESAS) y en análisis con enfoque de género (coordinados por el COLMEX).

El trabajo reseñado consiste en una compilación de los principales hallazgos de la evaluación del Programa en el periodo 2001-2006. Esta considera una serie de documentos que conforman la evaluación de impacto del programa Oportunidades en las áreas de interés principal: salud, educación, alimentación, nutrición y otros aspectos relacionados con el bienestar, tanto en las zonas rurales como en las urbanas. Incluye además los principales resultados de las evaluaciones de gestión del Programa. Los documentos relacionados con el impacto utilizan como insumo información derivada del trabajo cualitativo, así como de distintas encuestas panel, diseñadas específicamente para la evaluación. Tales encuestas contaron con la participación de más de 50 mil familias. La evaluación cuantitativa utiliza encuestas que siguen la evolución de un conjunto de hogares que buscan comparar las condiciones antes y después del Programa y con y sin él. La evaluación cualitativa examina casos de hogares con características diversas al buscar factores explicativos del éxito o dificultades del Programa.

Tratamiento de los criterios de evaluación

El texto no hace mención explícita de los criterios de evaluación. Más bien, formula sus juicios sobre el logro y los desafíos a partir de los objetivos declarados en el documento de programa.

Hallazgos

Oportunidades tiene entre sus objetivos la promoción de la igualdad de género y el texto presenta sus resultados demostrando una sensibilidad hacia el género en el sentido de diferenciar algunos de sus ítems por sexo, como es el caso de los logros en materia educativa. No obstante, su análisis se limita a describir la progresión de un indicador para el caso de las mujeres, sin detenerse a profundizar en el significado de tal logro en términos de romper con un ciclo de exclusión o desigualdad de género. Lo mismo ocurre cuando señala que el programa ha elevado las expectativas de 'padres e hijos', estableciendo el masculino genérico para nombrar una dimensión de cambio que es significativa en términos de género (esto también se expresa al referir la baja en la tasa de mortalidad materna) o cuando se refiere que el programa 'mejora el comportamiento social' de las niñas sin extenderse en el análisis de esta transformación. Será en el ítem de salud reproductiva donde se destaquen con mayor claridad los logros en términos de la mejora en la situación de las mujeres.

Por otra parte, en el apartado que alude a las dimensiones de género se manifiesta un fortalecimiento de las redes colaborativas y el capital social de las mujeres participantes en el programa. En definitiva, aunque presenta resultados que toman en consideración aspectos de la dimensión de género -como la diferenciación por sexo de los datos-, no se formula un análisis del significado más general de esos cambios en función de una mirada en pro de la igualdad o de los derechos de las mujeres (tampoco se formula un planteamiento respecto de los hombres). De

hecho, algunas de las implicaciones del programa que tienden a reforzar los roles tradicionales de género no son problematizadas por el análisis²².

Conclusiones

Desde un punto de vista metodológico, el enfoque evaluativo responde a la lógica de la consultoría externa, no existiendo una consideración particular sobre los actores involucrados/as en el programa ni sobre los/las titulares de derechos y/o deberes. Existe una reflexión sobre los aspectos éticos, que establecen una comparación entre un caso que recibió los beneficios con otro que no participó del mismo.

En términos generales, la evaluación recomienda fortalecer los sistemas de Monitoreo y Evaluación con parámetros que permitan la comparación referencial en indicadores específicos en el corto, mediano y largo plazo. En ese sentido, resulta importante el hecho que el ejercicio evaluativo periódico ha sido coordinado por dos instituciones que se han mantenido en el tiempo y han logrado implementar enfoques cuantitativos, cualitativos (que incluyen aproximaciones etnográficas) y estudios longitudinales; ello resulta relevante por la continuidad en la reflexión evaluativa, que ha podido convocar a diversos actores y, en ese sentido, constituir una comunidad de aprendizaje. Con todo, no hay mención a las dimensiones participativas del programa ni a la existencia de una preocupación de esta naturaleza en términos de los ejercicios evaluativos.

No obstante, existen trabajos específicos que ejercitan una mirada de género sobre el Programa Oportunidades. Es el caso del estudio de Rodríguez²³ que revisa diversas evaluaciones y realiza una reflexión sobre la inclusión del género en el diseño y la implementación del Programa. En términos de diseño, la formulación del programa plantea explícitamente la mejora de la situación de las mujeres como catalizador de cambios positivos al interior de la familia; asimismo, como el programa Oportunidades señala un reconocimiento de la necesidad de superar las desigualdades de género y promover el liderazgo de las mujeres como requisito esencial para superar la pobreza y lograr el desarrollo, la diferencia más importante radica en que este nuevo discurso está permeado en mayor medida que su predecesor (el Programa Progresá) por un lenguaje de género, lo cual es, al mismo tiempo, una respuesta a las demandas del movimiento feminista en su esfuerzo por lograr políticas públicas que incorporen una visión de género, pero también el reflejo de un interés político que ha hecho suyo el discurso de las mujeres con fines diversos.

Hay discusiones relevantes que son sugeridas por las evaluaciones, en particular, el modelo de salida individual a la pobreza y la inexistencia de dispositivos colectivos de reflexión/actuación entre las destinatarias; los distintos estudios relevan la importancia que adquieren las reuniones para tratar temas administrativos del programa, en el sentido de constituir una oportunidad para el encuentro e intercambio de experiencias entre mujeres que debiera ser aprovechado para tratar temas más sustantivos y de carácter no obligatorio. El esquema subraya el papel pasivo que cabe a las mujeres -principales movilizadoras del programa- en el diseño y decisión sobre la implementación del mismo. Asimismo, se cuestiona la definición del bienestar de la mujer como un medio para el logro del bienestar de la familia y no como un fin en sí mismo. En ese sentido, hay sectores críticos que presentan el Programa como un caso de '*feminización*' de la política social que ha reforzado su lugar subordinado en la división sexual del trabajo y que utiliza arbitrariamente el recurso "tiempo" de las mujeres al interior de sus familias.

²² A modo de ejemplo, y en un contexto donde el programa se plantea la igualdad de género, resultan llamativos el hecho que las mujeres refuercen su rol de responsables de la vigilancia de salud en sus familias y de administrar el presupuesto doméstico a pequeña escala.

²³ Rodríguez, Cecilia (autora); López, María de la Paz y Salles, Vania (editoras). (Sin fecha). *Las mujeres en el Programa Progresá-Oportunidades: una aproximación al estado del arte*. Editorial El Colegio de México. México.

Destaca en el informe la inclusión de los planteamientos críticos formulados desde las organizaciones de la sociedad civil, centrados principalmente en el peligro de privatización de la política social implicado en algunos procedimientos del programa y relevando la importancia de la dimensión del empoderamiento y la autogestión de los y las destinatarios/as en un programa que pretenda la superación de la pobreza; particular importancia atribuyen a integrar a las mujeres como corresponsables del Programa, en la toma de decisiones, la evaluación y el seguimiento del mismo.

D.2. Evaluación del Programa “Puente-Chile Solidario” (2006 y 2008)

a) MIDEPLAN (2006). *Evaluación de cinco programas de la oferta pública social, participantes en el Sistema Chile Solidario*. Serie de Estudios Chile Solidario. Ministerio de Planificación. Chile. b) MIDEPLAN (2008). *Impactos en el sistema familiar por la incorporación de mujeres al mundo del trabajo*. Programas de empleo y empleabilidad del Sistema Chile Solidario (análisis cualitativo y cuantitativo). Documento Temático elaborado por MIDEPLAN como material de apoyo al Seminario Protección Social y Género. Ministerio de Planificación. Chile.

Enfoque

Como se establece en los documentos oficiales²⁴, el Sistema de Protección Social Chile Solidario, es el componente de la denominada política gubernamental de protección social, que se encarga de atender las necesidades y requerimientos de territorios, familias y personas en situación de vulnerabilidad y/o de extrema pobreza. Su lógica de trabajo es proveer una estructura de oportunidades en la que operan garantías y accesos preferentes a servicios. Así, las familias y personas que el sistema apoya se re-vinculan a la red de servicios, en paralelo y con posterioridad al acompañamiento psicosocial que reciben por parte de un/a agente de desarrollo en terreno que se encarga de acompañarlos de manera personalizada y por un tiempo continuo de trabajo que puede durar un periodo de tiempo largo, tal como hacen los “Apoyos Familiares” con las familias, a través del Programa Puente.

El desafío es, en este ámbito, de una enorme complejidad y plantea la necesidad de las políticas y programas de constituirse en respuestas efectivas para las necesidades de apoyo de las personas. Sin embargo, el cometido es superior cuando se trata de mujeres y, más todavía, cuando son mujeres responsables de mantener económicamente un hogar. No es posible mantenerse indiferente frente al hecho de que en Chile se ha producido un aumento de aquellos hogares cuyas jefaturas reside en las mujeres²⁵. Tal situación, en el caso de los sectores más pobres, tiende más bien a generar una reproducción en las condiciones de vida y a impedir la movilidad, en términos del acceso a otro tipo de empleos que ofrezcan mejores condiciones laborales y salariales. Vale decir, existen determinantes de género que no sólo impiden el acceso a las mujeres a ciertos tipos de empleo sino que tienden a reproducir las carencias económicas y familiares de las familias en condiciones de pobreza, con un alto costo para ellas al tener que conciliar una carga de roles sociales y familiares adicionales.

Sobre la base de la aplicación de la técnica del grupo focal, se trabajó con una muestra de mujeres en 4 regiones del país. A diferencia del estudio anterior, éste formula un marco de análisis que asume las desigualdades de género al interior del mundo del trabajo, marcadas por trayectorias de precarización cuya fuente es la discriminación cultural derivada por la desigual condición de género de las mujeres en la sociedad chilena. En parte derivado del propio enfoque del estudio, resalta su definición de mejora y/o progreso que arranca de la percepción de las propias mujeres destinatarias de los programas; ello, en contraposición a la lógica del programa, que tiende a desestimar las demandas específicas de las mujeres en términos de vocación de emprendimiento y a establecer una oferta homogeneizada por criterios burocráticos.

²⁴ MIDEPLAN (2008); *Impactos en el Sistema Familiar por la Incorporación de Mujeres al Mundo del Trabajo*. Programas de Empleo y Empleabilidad del Sistema Chile Solidario (análisis cualitativo y cuantitativo); Documento Temático elaborado por MIDEPLAN como material de apoyo al Seminario Protección Social y Género.

²⁵ Este fenómeno se ha extendido en la última década en prácticamente toda la región.

Sin perjuicio del predominio de una aproximación que privilegió la realización de estudios y no de evaluaciones (no hay una clara justificación de si esta decisión implicó una estrategia o responde meramente a una insuficiencia del diseño). El año 2006 el Programa publicó la evaluación de cinco de sus líneas asociadas²⁶. Una de las líneas asociadas se denomina Programa Formación de Trabajadoras de Casa Particular, orientado a mejorar la condición de empleabilidad de las mujeres en situación de pobreza que trabajan como empleadas en servicios domésticos a partir de su capacitación técnica y habilitación socio laboral.

Tratamiento de los criterios de evaluación

La evaluación considera el criterio de eficiencia económica, entendido como el cálculo del 'valor de la intervención per cápita' entre lo efectivo y lo programado. El criterio también se utiliza para analizar el modelo de gestión en términos de las relaciones entre los actores del programa. Asimismo, realiza un análisis de eficacia, entendida como aproximación a los logros del programa respecto del diseño inicial.

Hallazgos

Según el estudio realizado en 2006 (op cit), el Programa de Formación y Capacitación de Trabajadoras de Casa Particular tiene una estrategia de intervención integral expresada en módulos que contribuyen a la superación de las barreras personales, materiales y culturales que dificultan la inserción laboral de las mujeres en condiciones de extrema pobreza. El Programa tiene como población destinataria a las mujeres incorporadas al Sistema Chile Solidario, preferentemente entre 18 y 55 años de edad, sin antecedentes penales, con dominio básico de herramientas de cálculo y lectoescritura, ser residente en las comunas seleccionadas por el programa, y expresar claramente la voluntad de capacitarse u ejercer el oficio.

Respecto al perfil de las mujeres participantes, el Informe de Línea de Base del Programa muestra las siguientes características: Bajo nivel educativo, un promedio de dos hijos por hogar, en su gran mayoría se desempeñan como dueñas de casa y apoyo doméstico; reconocen ingresos promedio en el hogar inferior al salario mínimo del país; la mayoría no reconoce derechos laborales y declara no estar trabajando. Del total, la mitad no trabaja porque no ha encontrado empleo, mientras un tercio no trabaja porque no tiene con quién dejar a los niños/as.

A nivel estratégico se detecta un diseño programático acorde a la oferta existente. La racionalidad de la cadena asume que las personas en condiciones de pobreza quieren trabajar y que basta una adecuada focalización para dar solución al problema de empleo e ingreso. Es valorable el diseño de segundo nivel por parte de los equipos locales de PRODEMU que adaptan el marco general del convenio a las particularidades de las regiones. A partir de esta concepción, sin embargo, no se establecen criterios para sortear exitosamente el análisis del mercado laboral en condiciones de insuficiente información desagregada territorialmente, ni la ejecución ante una débil interacción entre los actores institucionales.

Se señala como un logro el establecimiento de redes entre las instituciones participantes que les permite tomar decisiones en conjunto y fortalecer formas de colaboración efectivas, principalmente respecto de la práctica laboral y la intermediación. En la capacitación intervienen varias instituciones desde su especialidad, lo que también es valorado como un logro.

Si bien el diseño del Sistema de Protección Social Chile Solidario tiende a la integralidad a través de la operación de las redes de protección social, su funcionamiento local es deficiente. Se constata falta de coordinación y existencia de desconfianza entre instituciones y entre niveles de gestión en el espacio local.

²⁶ MIDEPLAN (2006). *Evaluación de cinco programas de la oferta pública social, participantes en el Sistema Chile Solidario*. Serie de Estudios Chile Solidario. Ministerio de Planificación. Chile.

Se resalta que las beneficiarias no están presentes en la formulación, seguimiento ni evaluación, sino sólo en la ejecución del programa (inscripción, caracterización, auto evaluación). Las beneficiarias claramente son objeto de las intervenciones y no sujetos. Se falla al no considerar las expectativas y trayectoria laboral de las mujeres participantes.

Se constata que las familias se ven interpeladas por múltiples agentes públicos que les invitan a participar de sus programas Y en esta lógica programática se advierte la instalación del círculo vicioso “demanda - asistencialidad que predomina en circuitos urbanos.

Por su parte, un estudio realizado el 2008 por MIDEPLAN²⁷, constituye una aproximación cualitativa a la dinámica de inserción laboral de las mujeres participantes, que intentó determinar los impactos que tuvo el acceso al empleo a partir de la oferta institucional, así como los desafíos de la oferta programática.

En concordancia con lo anterior, las mujeres mantenían un discurso que otorgaba una alta valoración a su participación en los programas de empleo. Para muchas de ellas, participar en el programa tuvo como consecuencia incorporarse por primera vez en el mercado laboral formal. Sin embargo, los efectos positivos no se restringían sólo a esta dimensión, sino que también se expresaban en el incremento de capacidades disponibles para enfrentar de mejor manera el mercado laboral y también para ampliar sus estrategias de supervivencia.

Conclusiones

La evaluación publicada en 2006 no consideró la incorporación de un enfoque de género en su diseño, en ese sentido, es coherente con el diseño de la intervención programática. A pesar de estar incorporado en la definición general del sistema, la evaluación estableció que la dimensión de derechos, empoderamiento y participación de las mujeres no formaba parte de la intervención programática y permeaba levemente su diseño evaluativo. El enfoque privilegió la dimensión institucional, por lo tanto, cuando se señala el aporte de las redes, no refiere a las potenciales redes entre mujeres sino a los dispositivos de instituciones públicas que debieran coordinarse para ejecutar las operaciones del programa.

La evaluación tuvo el mérito de instalarse tempranamente en la gestión del Programa, aunque fuera de modo formal. Sin embargo, no se concretó en la línea de evaluación de impacto como había sido previsto, sino más bien en la realización de estudios específicos que se comenzaron a realizar a fines de la década pasada. El discurso de protección social con perspectiva de derechos no logró permearse el diseño general de las intervenciones ni de las evaluaciones en términos de una perspectiva de género y participación de los/las destinatarios/as.

Los estudios orientados al componente psicosocial del programa y su efecto sobre las mujeres no desarrollaron perspectiva de género y los programas que tienen implicación directa en la mejora de la condición de las mujeres en términos de autonomía económica -Trabajadoras de Casa Particular- no lograron cumplir plenamente con sus objetivos programáticos. Al igual que en el caso mexicano, se valoran los distintos espacios de convocatoria a las mujeres los cuales, a pesar de sostenerse sobre un modelo de progreso individual, permiten generar dinámicas de encuentro e intercambio que los distintos estudios sugieren profundizar más desde una perspectiva de derechos. Desde el punto de vista del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos, pese a que se logra visibilizar a los/las titulares de derechos y obligaciones, los estudios expuestos demuestran la necesidad de incluir a los gobiernos en la reflexión sobre los alcances y potencialidades de una mirada como la planteada.

²⁷ MIDEPLAN (2008). *Impactos en el sistema familiar por la incorporación de mujeres al mundo del trabajo*. Programas de empleo y empleabilidad del Sistema Chile Solidario (análisis cualitativo y cuantitativo). Documento Temático elaborado por MIDEPLAN como material de apoyo al Seminario Protección Social y Género. Ministerio de Planificación. Chile.

D.3. Evaluación del Programa “Bolsa Familia” de Brasil (2006)

Suárez, Mireya; Teixeira, Marlene (Coordinadoras) (2006). “Programa Bolsa Família e o enfrentamento das desigualdades de gênero: o desafio de promover o reordenamento do espaço doméstico e o acesso das mulheres ao espaço público”. En: Rômulo Paes-Sousa y Jeni Vaitsman (organizadores). Ministério de Desenvolvimento Social. Cadernos de Estudos Nº 5, Síntese das pesquisas de avaliação de Programas sociais do MDS. Brasil.

Enfoque

A diferencia de otras experiencias similares, la experiencia brasileña arranca de un contexto institucional donde la participación, los derechos y la emancipación formaban parte del paradigma de las políticas públicas -expresado en la Constitución de 1988, que sucedió 20 años de gobierno autoritario²⁸.

Desde su creación el año 2004, el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y Lucha contra el Hambre en Brasil trajo consigo un aumento significativo de la inversión en políticas de protección, asistencia y desarrollo social que se traducían en programas y acciones de transferencia de recursos, seguridad alimentaria y nutricional, asistencia social e inclusión productiva. Eso significó una expansión sustantiva de la cobertura de servicios y de la red de protección social (Vaitsman y otros, 2006). A partir de la unificación de los programas de transferencia de recursos existentes anteriormente y el lanzamiento del Programa Bolsa Familia en 2003, aumentó en casi el 20% la participación del MDS en el gasto social del gobierno federal entre 2003 y 2005.

Al igual que en el caso de la experiencia mexicana, una de las características del Programa es el temprano establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo. Desde su creación, el MDS pasó a ser responsable de las políticas nacionales de desarrollo social, de seguridad alimentaria y nutricional, de asistencia social y de renta, que quedaron a cargo, respectivamente, de las Secretarías que surgieron de los antiguos órganos: Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), Secretaría Nacional de Asistencia Social (SNAS) y Secretaría Nacional de Renta de Ciudadanía (SENARC). También se crearon dos Secretarías para el desarrollo de actividades de apoyo: la Secretaría de Articulación Institucional y Colaboraciones (SAIP) y la Secretaría de Evaluación y Gestión de la Información (SAGI). La SAGI asumió las funciones de evaluación y seguimiento de las políticas y programas de desarrollo social del MDS, lo cual supuso una innovación en la gestión pública brasileña, pues hasta ese momento no había existido una Secretaría con esa finalidad exclusiva. Con todo, el modelo de seguimiento y evaluación responde a una lógica tradicional (y no va más allá en términos de un enfoque de derechos y de la participación de la población destinataria).

Este último rasgo tiene su raíz en la lógica más general que gobierna el programa, al punto que uno de los principales desafíos planteados por una publicación reciente de la OIT²⁹ es el tránsito hacia una perspectiva de derechos.

No obstante lo anterior, se señala que Bolsa Familia es el programa de transferencias monetarias condicionadas más grande del mundo. A finales de 2008, había cubierto, aproximadamente a 11,3 millones de familias, 46 millones de personas, lo que corresponde a una cuarta parte de la población del Brasil, a un costo anual de 4,5 mil millones de dólares USD (0,4% del PIB Brasileiro). Desde su creación se ha expandido rápidamente con un número de beneficiarios/as que se ha triplicado en cuatro años pasando de 3,6 millones en 2003, 11,1 millones en 2006, cubriendo alrededor del 75 por ciento del número estimado de familias pobres.

En los informes se señala que el programa incorpora consideraciones de género en su diseño. Los pagos de prestaciones se realizan de preferencia a las madres o mujeres embarazadas. En 2005, el 93% de los beneficiarios/as eran mujeres, de las cuales, el 27% eran madres solteras. Esto

²⁸ Contexto que en México sólo se alcanzó parcialmente con la promulgación de la Ley de Desarrollo Social en el 2000 y que en Chile permanece sin resolverse (sólo a fines del mandato de Michelle Bachelet fue presentado un borrador de Ley de Participación Ciudadana, aún de trámite incierto).

²⁹ Organización Internacional del Trabajo (2009). Bolsa Familia en Brasil: Contexto, Concepto e Impacto. Ginebra.

indica avances en el otorgamiento de poder a la mujer, en el fortalecimiento de su posición en el hogar, en el aumento de su influencia dentro de la familia, en el aumento de la autoestima y en la reducción de la violencia doméstica.

Respecto de los efectos del Programa Bolsa Familia en la condición social de las mujeres beneficiarias³⁰, en particular, con respecto a las desigualdades de género en los espacios domésticos y públicos en los siguientes aspectos: (i) arreglos domésticos, en términos de distribución domiciliaria de los recursos materiales y simbólicos, (ii) la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la familia, (iii) la participación de las mujeres en los órganos representativos de la esfera política y pública (consejo de derechos, entidades educativas, asociativas, comunitarias o religiosas), (iv) escolaridad de mujeres, hombres, niños y adolescentes, (v) acceso y la asistencia de las mujeres a servicios de salud, en particular los relacionados con los derechos sexuales y reproductivos, (vi) acceso y tipo de inclusión de la mujer en los "programas sociales complementarios", especialmente los relacionados con la capacitación laboral y generación de empleo e ingresos.

La evaluación también examinó el modo en que el Programa Bolsa Familia viene funcionando en las realidades concretas que enfrentan las beneficiarias en los espacios familiares y públicos, recomendando acciones para su mejora.

A nivel de metodologías, se trató de una investigación cualitativa que se caracterizó por un conjunto de estudios de caso en diez municipios, utilizando similares técnicas de investigación y análisis. Las ciudades fueron seleccionadas en base a los siguientes criterios: (i) IDH, (ii) alto porcentaje de no-blancos en la población, (iii) alto porcentaje de cobertura del Programa Bolsa Familia y (iv) proporción de población urbana y rural. Las técnicas de investigación incluyeron entrevistas semi-estructuradas y en profundidad, abiertas, grupos focales y cuestionario semi-estructurado. Los/as informantes fueron mujeres beneficiarias y agentes gubernamentales, directa o indirectamente vinculados a la gestión de Bolsa Familia (Directores/as, Secretarios/as, y empleados/as municipales o de Centros de Referencia de Bienestar Social y otros/as funcionarios/as públicos/as).

Hallazgos

En lo referente a los resultados, la investigación encontró que el aislamiento social, reflejado en los espacios sociales por los que transitan las beneficiarias, así como el tiempo de viaje necesario para realizar sus actividades, representa un hito importante en la vida de las mujeres encuestadas. Trabajos no remunerados, llevados a cabo en su grupo doméstico, son sus principales actividades. Sus actividades de ocio se concentran en ver televisión, dormir o descansar. En general se puede afirmar que la comprensión de las beneficiarias respecto del programa se limita a la idea de recibir un dinero fijo que permite cumplir mejor su responsabilidad de cuidado infantil. Recibir el beneficio implica para ellas la posibilidad de ampliar la "maternidad", entendida como el papel de cuidar a los niños y niñas, ya sea en su calidad de madre o sustituta, lo que garantiza el fortalecimiento de su papel central en la cohesión social del grupo doméstico del cual son responsables.

Los principales impactos del programa en la condición social de las mujeres se reflejan en lo siguiente: (i) la visibilidad de las beneficiarias como consumidoras, ya que el beneficio proporciona un mayor poder adquisitivo, (ii) la afirmación de la autoridad de estas mujeres en el hogar, que se deriva mucho más del poder adquisitivo fortalecido que de un cambio en las relaciones de género tradicionales, y (iii) el cambio en la percepción de las beneficiarias sobre sí mismas como ciudadanas, que se hizo posible sobre todo después de haberse visto obligadas a

³⁰ Suárez, Mireya; Teixeira, Marlene (Coordinadoras) (2006). "Programa Bolsa Família e o enfrentamento das desigualdades de gênero: o desafio de promover o reordenamento do espaço doméstico e o acesso das mulheres ao espaço público". En: Rômulo Paes-Sousa y Jeni Vaitsman (organizadores). Ministério de Desenvolvimento Social. Cadernos de Estudos Nº 5, Síntese das pesquisas de avaliação de Programas sociais do MDS. Brasil.

sacar documentos tales como el certificado de nacimiento y la cédula de identidad para su inscripción en el programa.

Conclusiones

Resulta relevante la capacidad del sistema de evaluación del Programa Bolsa Familia para considerar análisis específicos sobre su impacto en las relaciones y la equidad de género, de manera más significativa que las dos experiencias analizadas anteriormente. De hecho, los estudios plantean una situación o efecto no esperado derivado del modelo de operacionalización del programa, que tiene a las mujeres como titulares en la entrega de los beneficios: se trata de la paradoja de un programa que, aun teniendo sensibilidad de género, en los hechos refuerza modelos de feminidad altruista que encajan con la división sexual del trabajo. Los análisis dan cuenta de esta tensión y plantean incorporar la dimensión de los derechos, el protagonismo y la autonomía de las mujeres luego de tales resultados. Con todo, los modelos de evaluación que caracterizan la aproximación al impacto del programa se basan en la metodología cuasi experimental de control y comparación, enfoque acorde con la metodología de intervención general del programa. Sólo los estudios cualitativos de caso incorporaron una dimensión más cercana a la percepción de las beneficiarias pero sobre la base de un modelo de consultoría externa que no incorpora a los destinatarios/as sino solamente en su calidad de informantes.

4.2. Guías y Manuales

A continuación, se examinan un conjunto de guías y manuales que abordan la incorporación de la perspectiva de género y derechos humanos en el ciclo del proyecto y, por tal motivo, entregan orientaciones y herramientas clave para profundizar en su implicación respecto de la evaluación. Se ha procurado incluir documentos que abarcan las temáticas de género y derechos humanos, así como textos latinoamericanos y los producidos por agencias de cooperación internacional. Como se apreciará en el análisis, la pasada década fue particularmente productiva en estas materias, especialmente bajo el impulso del enfoque de Género en el Desarrollo (GED) y el predominio del Marco Lógico en el ciclo de programación.

a. ONU Mujeres (2010). Manual para la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos (http://unifem.org/evaluation_manual).

Características

Es una guía para ayudar a todos aquellos interesados/as en diseñar, gestionar y/o usar evaluaciones sensibles a la igualdad de género y los derechos humanos. Está dirigida a profesionales del desarrollo y la cooperación internacional que gestionan o administran programas y proyectos (tanto aquellos que están centrados en derechos humanos e igualdad de género como aquellos donde estos temas son transversales). El documento ofrece orientación, asesoramiento y herramientas para cada paso del proceso de evaluación -desde la etapa previa de preparación, a la conducción y el uso y difusión de la evaluación-. Asimismo, contiene herramientas para ayudar en el proceso y referencias para profundizar en información sobre temas y asuntos específicos.

La guía surgió de la colaboración de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) y la Universidad de Carleton en el contexto del "Programa de fortalecimiento de las capacidades de evaluación para el personal de UNIFEM y sus socios". Se basa en los cursos de capacitación celebrados (y los materiales formativos utilizados) entre 2009 y 2010 en cuatro regiones -Asia, el Pacífico y los Estados Árabes (Bangkok), África (Johannesburgo), CEE/CIS (Estambul), América Latina y el Caribe (México)- y en la Sede del organismo en Nueva York. La guía de evaluación debe ser vista por los usuarios y usuarias como un sistema interactivo y un documento "vivo" que tiene por objeto proporcionar orientación sobre el proceso de evaluación, desde una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos.

La guía se organiza en función de las fases de la evaluación: planificación de la evaluación (análisis de evaluabilidad, estructuras de gestión y funciones); primera fase de preparación de la evaluación (análisis de actores interesados y Grupo de Referencia, Términos de Referencia, selección del tipo de evaluación); segunda fase de ejecución de la evaluación (informe de inicio, recolección y análisis de datos, informe final); y tercera fase de uso y seguimiento de la evaluación (difusión, uso de los resultados y Respuesta de Gestión).

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

Entre las fortalezas, la organización gráfica del texto (cuerpo central, recuadros principales, prácticas citas a pie de página) ofrece de manera sintética un conjunto amplio de información política, metodológica e institucional que considera todos los pasos para la ejecución de una evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Asimismo, provee información básica y una extensa red de vínculos y referencias para las personas interesadas en profundizar los distintos ejes temáticos. Igualmente, señala lineamientos orientadores sobre gestión basada en resultados (GBR), teoría del programa, modelo lógico, indicadores, tipos de evaluación, proceso de evaluación, análisis de actores y grupos de referencia, Términos de Referencia (TDR), métodos y técnicas, modalidades de informe, uso y seguimiento de los

resultados, entre otros. Mención especial requieren los links de “herramientas”, que establecen referencias específicas para profundizar en las distintas etapas.

Por último, existen dos características principales de la guía: por una parte, está orientada principalmente a gestores/as institucionales de evaluaciones más que a evaluadores/as o integrantes de organizaciones de sociedad civil que estén interesados en este enfoque de evaluación. Por otra parte, se trata de un texto cuyas referencias son fundamentalmente anglosajonas, con la consecuente distancia de la particularidad latinoamericana.

Comentarios generales

El Manual constituye un paso adelante en la constitución del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos que en un lenguaje accesible, ofrece herramientas para que los/as gestores/as de evaluaciones puedan llevar adelante un ejercicio de esta naturaleza.

Por lo anterior, se destaca en su énfasis instrumental que ofrece posibilidades de aplicación de los conceptos básicos del enfoque.

b. UNEG (2010). Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance.

Características

El documento consiste en un manual para integrar los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones de las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU). El texto entrega sus claves de lectura en el contexto del sistema UN y de las Convenciones Internacionales y mandatos que explican la actual relevancia de estas cuestiones en el marco programático de Naciones Unidas, describiendo asimismo los conceptos de derechos humanos e igualdad de género.

Describe un conjunto de principios que deben ser integrados en las evaluaciones (inclusión, participación, relaciones de poder justas, métodos mixtos). El Manual se organiza en torno a los pasos para formular y poner en marcha una evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos: preparación de TDR, planificación y diseño, implementación, análisis de resultados e impacto, trabajo de campo, elaboración de informe y difusión.

En materia de preparación de los TDR destaca, en primer lugar, la tarea de determinar la evaluabilidad desde la igualdad de género y los derechos humanos en los programas, según si estos contenidos son centrales o supuestos en determinada intervención, proponiendo una escala de evaluabilidad en función de ciertos criterios. En segundo lugar, aborda la tarea de identificar los usuarios/as de la evaluación, esto es, los actores relevantes a ser considerados en cada caso, estableciendo distinciones para definir su participación. En tercer lugar, plantea sugerencias para vincular los criterios de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) con los derechos humanos y la igualdad de género. Por último, establece algunos criterios para determinar las características del equipo evaluador.

En lo referente al diseño y planificación de la evaluación, señala criterios de análisis para valorar el grado en que la intervención a ser evaluada respondió a las cuestiones de género y derechos humanos (incluyendo la teoría de cambio, los objetivos, indicadores y líneas de base, el presupuesto, el análisis de género, la consulta a los actores relevantes, entre otros).

En lo que atañe al análisis de la implementación de la evaluación, el texto propone un conjunto de ítems para determinar si los insumos y los resultados fueron pensados sobre la base de sus implicaciones en términos de igualdad de género y derechos humanos (por ejemplo, la capacidad para brindar oportunidades para que mujeres y hombres participen desde sus diferentes

posibilidades, atención a los diversos grupos potencialmente excluidos, datos desagregados por sexo, capacidad para comunicarse con distintos tipos de audiencias).

Asimismo, se plantean preguntas de evaluación que apuntan al análisis de los resultados, efectos e impactos. Para ello, se interroga en términos de la evidencia existente para acreditar que los derechos humanos y la igualdad de género fueron considerados, respetados y realizados en la intervención; por otra parte, propone preguntar si hay evidencias de que la intervención incrementó los niveles de igualdad entre hombres y mujeres; por último, plantea la necesidad de considerar los distintos grupos de población implicados en la intervención en términos de titulares de derechos y deberes. En el plano operativo, propone algunos ejemplos de indicadores cuantitativos y cualitativos de empoderamiento legal, político, económico y social.

Por último, el capítulo de elaboración y difusión del informe señala sugerencias para elaborar un documento final de evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos y propone un conjunto de medidas para garantizar que el proceso de difusión del estudio cumpla las mismas condiciones.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

La principal fortaleza de este Manual es que constituye una primera aproximación operativa y orientadora para la incorporación del enfoque de derechos humanos e igualdad de género en las evaluaciones de las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Ofrece elementos de contexto para comprender el surgimiento y las fuentes del enfoque y detalla las cuestiones que cada fase del proceso evaluativo debe resolver para considerarse sensible a la igualdad de género y los derechos humanos. El documento es útil tanto por las definiciones y marcos comprensivos que establece, así como por los ‘tips’ metodológicos que ofrece para operacionalizar el enfoque.

En términos de debilidades, el documento podría incrementar su oferta de fuentes secundarias para aquellas personas interesadas en profundizar en materias metodológicas o teóricas.

Comentarios generales

El documento constituye un texto fundamental para las personas interesadas en conocer el enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Probablemente, revisiones posteriores podrán abordar materias específicas como la relación entre el enfoque y la teoría del programa, la relación entre los criterios de evaluación y la teoría de cambio, las cuestiones de género y la gestión participativa de la evaluación, el enfoque de género y derechos humanos a la luz de la nueva generación de políticas públicas, entre otros.

c. PNUD (2009). Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Nueva York.

Características

Reedición ampliada a partir de un proceso de consulta de otro texto editado en el 2002, los objetivos de este Manual de PNUD son ofrecer al lector: primero, una comprensión básica de los objetivos, procesos, normas, estándares y principios rectores para la planificación, el seguimiento y la evaluación en el contexto de desarrollo del PNUD; segundo, un conocimiento de los elementos esenciales de los procesos de planificación y seguimiento en el PNUD (desarrollo de un marco de resultados fuerte para proyectos y programas con indicadores claros, líneas de base y metas, y establecimiento de un sistema de seguimiento eficaz); tercero, un conocimiento de los elementos esenciales del proceso de evaluación en el PNUD (desarrollo de un plan de evaluación; la gestión, el diseño y la realización de evaluaciones de calidad, y el uso de la evaluación para una gestión enfocada en los resultados de desarrollo, el aprendizaje y la

rendición de cuentas); y cuarto, reforzar la cultura orientada a la consecución de resultados dentro del PNUD y mejorar la calidad de la planificación, el seguimiento y la evaluación. El texto se dirige a múltiples audiencias, en su mayor parte del propio PNUD, a cargo de administrar programas, así como a partes interesadas y otros socios que están involucrados en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación del PNUD, tales como los gobiernos, socios del desarrollo y de las Naciones Unidas, y los beneficiarios/as, junto a la comunidad internacional de evaluadores/as.

Se precisa que el Manual no está diseñado para una lectura de principio a fin y que su intención es que sea utilizado como referencia a través del ciclo programático. Asimismo, que el texto trata sobre la planificación, el seguimiento y la evaluación de resultados, no abarcando al área de gestión de programas y proyectos. Algunos de los asuntos que normalmente cubriría un manual de gestión de programas y proyectos, como el análisis de costes y beneficios, la evaluación del impacto medioambiental, las valoraciones técnicas, etc., no son tratados en el texto y se refieren otras fuentes para su conocimiento.

El capítulo 1 del Manual proporciona un panorama de la naturaleza integrada de la planificación, el seguimiento y la evaluación, y describe el rol crítico que desempeñan en la gestión para lograr los resultados de desarrollo. El capítulo 2 presenta una base conceptual de la planificación y orientación específica en técnicas de planificación, así como para la preparación de marcos de resultados que guíen el seguimiento y la evaluación. El capítulo 3 proporciona orientación sobre cómo planificar el seguimiento y la evaluación antes de implementar un plan. El capítulo 4 se centra en temas relacionados con el seguimiento, la elaboración y el análisis de informes de evaluación. Los capítulos 5, 6 y 7 ofrecen un panorama de la función de evaluación del PNUD y el marco político, introducen elementos clave del diseño y las herramientas de una evaluación, y describen pasos prácticos en la gestión del proceso de evaluación. El capítulo 8 presenta pasos prácticos y ejemplos sobre el uso que se hace de los conocimientos obtenidos gracias al seguimiento y la evaluación en la gestión para resultados de desarrollo.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

El texto organiza su aproximación a la planificación, el seguimiento y la evaluación a partir del enfoque que denomina *gestión para resultados de desarrollo* (GpR), planteamiento que innova respecto del conocido como *gestión basada en resultados* (GBR). Señala que tradicionalmente, los enfoques de GBR se han centrado más en los resultados y el desempeño interno de las agencias que en los cambios en las condiciones de desarrollo de las personas. El GpR aplica los mismos conceptos básicos del GBR —una planificación, un seguimiento, una evaluación, un aprendizaje y una retroalimentación de buena calidad para volver a planificar—, pero busca mantener el énfasis en la asistencia para el desarrollo demostrando resultados reales y significativos. La GpR es también un esfuerzo para responder a las crecientes demandas de que se rindan cuentas a los ciudadanos/as del mundo en desarrollo y desarrollado sobre cómo se usa la asistencia, los resultados logrados y si estos resultados son apropiados para lograr los cambios deseados en materia de desarrollo humano. Este enfoque alienta a las agencias de desarrollo a centrarse en la creación de alianzas y la colaboración, así como a asegurar una mayor coherencia. Igualmente, promueve un mayor énfasis en la sostenibilidad con medidas que mejoran la apropiación nacional y el desarrollo de capacidades. Así, la GpR es GBR en acción, pero con una orientación mayor hacia el entorno externo y los resultados importantes para los países en el contexto de acción del PNUD. El texto define el enfoque del ciclo de vida de la GBR como el *proceso continuo de hacer, aprender y mejorar*.

Por otra parte, los apartados relacionados con el seguimiento y la evaluación contienen abundantes elementos conceptuales y ejemplos que profundizan en las tareas propias de cada etapa, enmarcada en general bajo la ruta del marco lógico. El enfoque de género y derechos humanos aparece mencionado en un recuadro; con todo, se trata de una aproximación *de primer nivel*, esto es, analiza si la intervención toma en cuenta los intereses e impactos específicos de

hombres y mujeres, presentando menor desarrollo del *segundo nivel o enfoque reflexivo*, con el cual nos referimos a la consideración de cuestiones de derechos y empoderamiento de los actores en el proceso evaluativo mismo.

El texto ameniza la presentación de contenidos alternando la inserción de tablas o diagramas conceptuales, cuadros de sugerencias, casos prácticos y avisos (*'tenga en cuenta que'*, *'recuerde que'*, *'consejo práctico'*, *'nota'*). Asimismo, incorpora listas de chequeo rápido para asegurar el cumplimiento o la meta-reflexión sobre los resultados de los ejercicios de planificación.

Con todo, el texto tiende a establecer la gestión basada en resultados en el único horizonte normativo para acciones como la planificación, el seguimiento y la evaluación; con ello, da continuidad a la lógica subyacente al enfoque de marco lógico. Ello, frente a otros enfoques que subrayan la importancia de la dimensión de procesos, especialmente en el juicio sobre los proyectos que promueven cambios culturales en las comunidades o personas destinatarias. Asimismo, el texto enfatiza una dimensión de la participación que denominamos como *'eficientista'* o de primera generación, toda vez que la inclusión de los interesados/as apunta a un logro más sostenible de los resultados del proyecto, sin considerar la dimensión de gobernabilidad democrática o dimensión *'sustantiva'* de la participación.

Asimismo, tiende a concentrarse en una aproximación a la planificación, el seguimiento y la evaluación desde el punto de vista del cumplimiento de las disposiciones internas del PNUD. En la exposición del enfoque hay una mención somera de la incorporación del género en los ejercicios programáticos, a nivel de *'cuando sea posible los proyectos deben reflejar los posibles impactos en hombres y mujeres'*; a nivel operativo, el enfoque plantea resolverlo mediante la incorporación de un *'experto/a en género'*. Por otra parte, hay herramientas de difícil comprensión (como el enfoque de priorización de problemas llamado *'Valor/Apoyo/Capacidad'*) o que no son suficientemente especificadas o ejemplificadas, como el recurso a usar imágenes, mapas o diagramas que reemplacen la adopción temprana de la terminología del marco lógico.

Comentarios generales

En términos generales, se trata de un esfuerzo exhaustivo que aborda de modo integrado las fases de planificación, seguimiento y evaluación. Su énfasis en los resultados se expresa en su mirada sobre el seguimiento como constatación de logros, frente a la aproximación tradicional que subraya el cumplimiento de actividades; luego, se trata de un énfasis en los aspectos más sustantivos que administrativos en la gestión. Además, es relevante que el seguimiento sea desarrollado como una fase tan importante como la evaluación en el ciclo del proyecto. Por otra parte, su enfoque sobre la evaluación apunta a un ejercicio externo o *'independiente'* encargado por la gerencia de un programa. La gestión basada en resultados implica la incorporación de un dispositivo reflexivo permanente al interior de los programas.

A pesar de tratarse de un documento que entrega herramientas útiles en materia metodológica, en lo fundamental está orientado hacia la operativización en el proceso evaluativo del concepto de gestión basada en resultados, resultando las nociones de igualdad de género y derechos humanos sólo dos componentes más que la evaluación debe considerar.

d. Vargas-Trujillo, Elvia y Gambara, Hilda (2008). Evaluación de programas y proyectos de intervención. Una guía con enfoque de género. Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales - CESO. Departamento de Psicología. Colombia.

Características

El trabajo realizado en Colombia por Vargas-Trujillo y Gambara (2008) contiene un glosario de términos cuyas definiciones permiten conocer los criterios generales y temas por los que transita

el enfoque de género en las políticas públicas e intervenciones. Se define como una guía con enfoque de género. Está dirigido a las personas que están interesadas en realizar evaluaciones incorporando esta perspectiva.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

Es interesante el modelo o recorrido educativo propuesto por el manual, que alterna la entrega de conceptos generales sobre la temática de evaluación con una batería de preguntas de reflexión personal -es una interpelación a un individuo/a y no a un equipo que evalúa- que están destinadas a ubicar la evaluación en el contexto del trabajo local o institucional a ser evaluado.

También resulta interesante el modo en que va construyendo la estrategia de evaluación, que pone el acento en un trabajo a fondo sobre las implicaciones de género del problema. Sobre la base del esquema de preguntas, aborda las necesidades de género en las fases de identificación de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

Hay cierta tendencia a situarse en proyectos que tratan de asuntos de 'género' como la Salud Sexual y Reproductiva (SSR) u otras. Asimismo, coloca en un lugar protagónico las distinciones de nivel implicadas en el marco lógico (de política a proyecto). Un concepto más acorde al enfoque tenderá a poner al centro aquello que el grupo, comunidad o equipo defina como pertinente de ser evaluado, especialmente desde el eje de sus intereses estratégicos como colectivo interesado en la transformación de cierto campo del desarrollo.

Cuando refiere los criterios de evaluación, el texto retorna a un discurso más apegado al marco lógico y menos cercano al esfuerzo de traducción al género que ha realizado a lo largo de las otras fases de la evaluación. Aquí, la reflexión desde el género plantea nuevas y productivas interrogantes que problematizan las aproximaciones habituales a los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia. Además, no profundiza en el criterio de la sostenibilidad y la apropiación, factores clave de una corriente que crecientemente se orienta a valorar la autonomía de las transformaciones promovidas por las intervenciones. Los enfoques sobre evaluación se presentan sin una reflexión sobre su vínculo respecto del desarrollo y el género como estrategia de empoderamiento. Luego, la evaluación participativa o democrática es un enfoque entre otros.

La metodología de cómo llevar adelante un proceso de evaluación presenta los pasos generales para organizar una propuesta de evaluación y luego difundir sus resultados; no incluye mención a las alternativas metodológicas en términos de técnicas (conversacionales, estudios de caso, cuantitativas, entre otras). Por otra parte, la distinción duro/blando predomina en la aproximación a las técnicas cuantitativas/cualitativas, ello se traduce en un enfoque de técnicas donde lo cuantitativo aporta el rigor y la generalización y lo cualitativo el 'color local' y la casuística.

Comentarios generales

El texto se organiza sobre la base de una definición de la evaluación como proceso y sus principales características. No arranca de una determinada visión sobre el desarrollo, los derechos y el género, que aportarían un marco para entender el sentido de las intervenciones orientadas al cambio y el rol que jugaría la producción del conocimiento -evaluación incluida- en este circuito. Los contenidos sobre género son abordados a medida que avanza la entrega de temas para la reflexión evaluativa. Puede ser considerado un texto introductorio a los temas de género en la evaluación, si bien mantiene una mirada convencional sobre este proceso.

e. Comunidad Europea (1997). Guía para la evaluación de impacto con perspectiva de género.

Características

Se trata de uno de los primeros textos que aborda la temática, el cual -en el contexto de la integración a principios de los noventa- contiene lineamientos definidos por la Comisión Europea para proceder a la evaluación de proyectos con perspectiva de género.

El documento inicia entregando algunas definiciones conceptuales (sexo y género, igualdad, transversalidad); luego, formula dos preguntas para establecer la pertinencia de evaluar una intervención desde el punto de vista del género:

- ¿La propuesta va dirigida a uno o a más grupos objetivo? ¿Afectará a la vida diaria de una o de varias partes de la población?
- ¿Existen en este ámbito diferencias entre las mujeres y los hombres (por lo que se refiere a los derechos, los recursos, la participación, las normas y los valores vinculados a la pertenencia a un sexo)?

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

Plantea su idea sobre evaluación de impacto con enfoque de género, que apunta a la evaluación con y sin proyecto en función de criterios de género (método cuasi experimental). El texto plantea los siguientes criterios para la evaluación del impacto en función del género:

- a) Diferencias entre las mujeres y los hombres en el ámbito en cuestión, por ejemplo:
 - La participación: desglose por sexo del grupo o grupos objetivo; representación de mujeres y de hombres en los puestos de toma de decisiones.
 - Los recursos: distribución de recursos cruciales como tiempo, espacio, información y dinero, poder político y económico, educación y formación, trabajo y carrera profesional, nuevas tecnologías, servicios de asistencia sanitaria, vivienda, medios de transporte, ocio.
 - Las normas y los valores que influyen sobre los roles tradicionales establecidos o la división del trabajo en función del sexo, las actitudes y comportamientos de las mujeres y hombres, respectivamente, así como las desigualdades en el valor que se concede a los hombres y a las mujeres o a las características masculinas y femeninas.
 - Los derechos para hacer frente a la discriminación directa o indirecta, los derechos humanos (incluida la libertad frente a toda violencia de naturaleza sexual o de connotaciones sexistas que afecta a la dignidad) y el acceso a la justicia en un entorno jurídico, político o socioeconómico.
- b) ¿Cómo pueden las políticas europeas contribuir a eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad (según lo establecido en los artículos 2 y 3 del Tratado de Ámsterdam³¹) en cuanto a las tasas de participación, la distribución de los recursos, las prestaciones, tareas y responsabilidades en la vida pública y privada, la consideración y la atención que se prestan al hombre y a la mujer, a las características masculinas y femeninas, en cuanto al comportamiento y las prioridades?

El texto presenta algunos ejemplos de uso de la batería de criterios en situaciones concretas para ilustrar el modo en que proyectos aparentemente neutros al género tienen profundas implicaciones para la situación y las relaciones entre hombres y mujeres.

³¹ El Tratado de Ámsterdam formaliza el compromiso de integración de la perspectiva de género a nivel europeo, pues menciona explícitamente que “la Comunidad se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad” entre las tareas y los objetivos de la Comunidad (artículos 2 y 3).

Comentarios generales

Se trata de una herramienta general que considera los temas de igualdad de género y derechos humanos y constituye un primer acercamiento al tipo de cuestiones o temáticas con las que un evaluador/a se encuentra en la reflexión de una intervención (tiene pocos elementos sobre los requerimientos del enfoque para la evaluación propiamente dicha). Por último, su aproximación a la cuestión del impacto refiere a las herramientas habituales, esto es, el diseño cuasi experimental.

- f. Rincón, Ana (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior. Dirección de Cooperación al Desarrollo. Bilbao.

Características

A fines de la década de los noventa y como respuesta del Gobierno Vasco a los mandatos emanados de la Conferencia Mundial de Pekín, se publica esta guía que está dirigida a enriquecer la evaluación de los proyectos de cooperación internacional con una mirada de género. Como lo plantea el texto, su objetivo es contar con herramientas que posibiliten la introducción del análisis de las cuestiones de género en todas las fases de las intervenciones a realizar en materia de cooperación al desarrollo, desde el diagnóstico, planificación, elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos, así como su valoración a la hora de otorgar una subvención. El texto se dirige a las personas que trabajan en cooperación al desarrollo y es una de las primeras guías que comienza a introducir el enfoque de Género en el Desarrollo (GED).

El texto presenta el trabajo en pro de la igualdad de género como una expresión de la concreción de los derechos humanos. Se plantea en dos partes, la primera abordando la temática del análisis y la planificación de género e incorpora conceptos básicos (sistema sexo-género, perspectiva de género, empoderamiento); describe asimismo el itinerario del enfoque de género en el desarrollo, uniendo ambos conceptos; y entrega herramientas de planificación desde esta perspectiva. La segunda parte aplica el análisis y la planificación de género al ciclo del proyecto (identificación de necesidades, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

Desde un punto de vista conceptual, el texto es un aporte en la medida que identifica de modo ágil y sintético los conceptos clave para entender los énfasis de la perspectiva (conceptos básicos). Como se señaló, el documento asume el enfoque GED, incorporando una noción de desarrollo centrado en las personas y un criterio eficientista y no de derechos para argumentar la necesidad de incluir a las mujeres en el desarrollo³². Con todo, presenta un cuadro sintético con las aproximaciones sobre mujer y desarrollo que resume tres décadas de lucha en pro de la equidad de género. Frente a los aportes y fracasos de cada perspectiva que se ha utilizado en políticas públicas, señala los aportes del enfoque GED.

El texto plantea un criterio que conecta directamente con la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos: uno de los objetivos de GED es promover a las mujeres como agentes de cambio, como planificadoras, gestoras, organizadoras, consejeras, miembros de comités y educadoras a varios niveles de la actividad del proyecto. Sugiere la necesidad de estrategias simultáneas que apoyen su incorporación en las estructuras existentes y que creen oportunidades en los proyectos para convertirse en agentes de desarrollo. Para ello es

³² Naciones Unidas no publicaría hasta 2003 su “Entendimiento Común sobre Derechos Humanos”.

importante elevar su capacidad de interlocución, concertación y negociación con los distintos agentes públicos, privados y sociales con quienes se relaciona en su quehacer cotidiano.

El capítulo de aplicación sugiere que todos los proyectos tienen cuatro fases: identificación, formulación y ejecución/seguimiento/evaluación. (a) La fase de identificación incluye tres ejercicios de análisis (situación, participantes y problemas); (b) Luego, desarrolla la fase de formulación, incorporando otros instrumentos del enfoque de marco lógico: la matriz de planificación y los indicadores, cada uno sobre la base de consideraciones de género; en esta parte, se incorpora una dimensión participativa de consulta en la formulación del proyecto. Con todo, el tratamiento de los indicadores no desarrolla la idea de control social y veeduría política, propio de un enfoque de empoderamiento; (c) En tercer lugar, presenta la fase de ejecución, que incorpora un enfoque de participación en las decisiones del proyecto por parte de los beneficiarios/as; (d) La cuarta fase refiere propiamente el seguimiento y la evaluación del proyecto desde la perspectiva de género, que comprende el seguimiento del progreso, una revisión de las condiciones necesarias para el seguimiento de género y la evaluación final del proyecto, siempre incorporando el componente de participación de todos los actores involucrados, población beneficiaria incluida. El componente de evaluación no tiene un desarrollo pormenorizado.

Un criterio ordenador que atraviesa toda la organización de las fases es la estructura “qué-cómo-quién”, que define sintéticamente el contenido, la implementación y los actores involucrados en cada fase de la implementación. Es una buena aproximación porque su reiteración permite incorporarla a la lógica de planificación de la intervención, incorporando los temas de género en cada fase. Asimismo, la alternancia entre elementos conceptuales -que están sintetizados para su rápida comprensión sin perder profundidad- y ejemplos prácticos constituye un esquema o recorrido educativo ordenado en torno al uso de la pregunta como principal recurso de auto aprendizaje.

Comentarios generales

El documento se detiene más en la presentación de los conceptos básicos del análisis de género y el enfoque GED que en las fases del ciclo de vida del proyecto. En términos generales, representa una introducción pormenorizada y muy accesible a los planteamientos del enfoque GED.

g. Alcalde, Ana y López, Irene (2004). Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española. Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. España.

Características

Se trata de una extensa guía enmarcada en el enfoque de Género en el Desarrollo (GED) que abarca tres secciones, la primera dedicada a presentar el enfoque de género a lo largo del ciclo del proyecto desde la mirada del marco lógico; la segunda entrega una serie de herramientas para el análisis de género y la tercera aporta elementos de análisis de género para sectores clave del trabajo de la Cooperación Española al desarrollo tales como educación, salud, micro finanzas, medio ambiente, desarrollo rural, promoción de la Democracia y del Estado de Derecho.

Es la única guía que refiere un proceso de validación con los potenciales usuarios/as. Cada sección contiene un apartado de bibliografía para profundizar los contenidos y al finalizar se incluye un glosario con términos relevantes para el enfoque.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

El documento señala que se han producido cambios importantes en el escenario nacional e internacional que han impulsado una nueva perspectiva de equidad de género en la cooperación. Entre ellas, destaca el énfasis que se ha otorgado al desarrollo sostenible, democrático y participativo y al respeto de los derechos humanos, que constituye una oportunidad para reforzar el trabajo de género en la cooperación e integrar, de manera horizontal, la perspectiva de género en todas las actividades de la Cooperación Española para el desarrollo.

En un plano conceptual, refiere el hito de la Conferencia de Beijing y la promulgación de la CEDAW como contexto para la validación de 3 conceptos clave que servirán de herramienta de análisis: empoderamiento, transversalización y perspectiva de género. Entrega argumentos éticos, políticos, jurídicos y de eficiencia para justificar la integración del género en los proyectos de cooperación al desarrollo, como estrategia de desarrollo social y económico sostenible, democrático y participativo. A continuación, presenta el enfoque GED.

En términos del recorrido educativo hay una alternancia de registros, que van desde los más formales -que entregan información sobre normativas, marcos internacionales-, hasta los que promueven reflexión personal, que interpelan en primera persona en medio de un texto donde se presentan los ejes del enfoque de género. Se trata de una escritura que intenta hablar o aludir al lector de modo diferente, no sólo como un discurso homogéneo, de voz autorizada sino llamar a reflexión: 'dar que pensar'.

El documento establece con claridad sus destinatarios/as (técnicos/as que trabajan en cooperación al desarrollo e interesados en general) y alcances de uso, orientados a integrar el enfoque de género en cualquier proyecto de desarrollo. Sus herramientas de análisis son aplicables en cualquier etapa del ciclo del proyecto: identificación y formulación; ejecución y el seguimiento; evaluación de programas y proyectos. En ese sentido, la guía sirve para evaluar hasta qué punto un proyecto existente integra género en su formulación, durante su ejecución y evaluación, desde la óptica del marco lógico. El componente de participación atraviesa todo el ciclo del proyecto, a la par que la metodología de la pregunta, cuyos ítems permiten pensar en la incorporación del género en cada fase. Asimismo, ofrece bibliografía complementaria y fuentes de internet para organizar nuevos recorridos de autoaprendizaje.

Resulta particularmente relevante lo que refiere a propósito de la evaluación que denomina 'participativa': la evaluación participativa comparte la misma filosofía que la Investigación-Acción Participativa, si bien esta última está enfocada más bien a la fase de diagnóstico o identificación, mientras que la evaluación participativa tiene como objetivo medir los resultados en términos cualitativos y cuantitativos de una actividad o proceso. Supone que las personas implicadas por el proyecto participen, no sólo como transmisoras de información, sino a lo largo de todo el proceso evaluativo: desde la definición de objetivos hasta la recolección, interpretación y presentación de resultados. En este sentido, la evaluación participativa contribuye al proceso de empoderamiento:

- Promueve la percepción de control y auto-eficacia, estimulando el control colectivo del proceso de evaluación.
- Promueve la adquisición de conocimientos y habilidades para la evaluación que pueden aplicarse en otros contextos.
- Promueve la acción colectiva al motivar el uso (instrumental, conceptual y simbólico) de los resultados de la evaluación.

Comentarios generales

Junto con presentar los elementos principales del Enfoque de Marco Lógico (EML), plantea que la necesidad de hacer más permeable el EML al análisis de género implica tener en cuenta y

analizar las relaciones de género en cada uno de los pasos del EML, para lo cual entrega una serie de distinciones que permiten profundizar con ejercicios de análisis y planificación del EML.

Luego, desarrolla dos temas, el primero trata de los indicadores de género, los cuales define (cuantitativo/cualitativo, producto, proceso, impacto, entre otros). En segundo lugar, asigna un lugar importante a la reflexión sobre la participación y la importancia de la palabra o uso del lenguaje como creador de realidades en el campo del desarrollo, particularmente orientado a la ruptura de la dicotomía sujeto/objeto que caracteriza a la mayoría de las intervenciones sociales, apuntando a las nociones de protagonismo, autonomía y reflexividad. A partir de esta distinción describe una serie de técnicas de recolección de información.

Con todo, es posible que el recorrido de análisis y planificación planteado por la guía pueda resultar excesivo para una organización local, toda vez que implica una mirada al conjunto de las relaciones sociales de un territorio determinado. Visto así, el enfoque tiene una sensibilidad de género más como protagonista que como elemento transversal.

h. Landman, Todd. (2006). Indicadores de los enfoques del desarrollo basados en los Derechos Humanos en la programación del PNUD: Guía para usuarios. PNUD. Noruega.

Características

Elaborada tres años después de que Naciones Unidas publicara su *Entendimiento Común sobre Derechos Humanos*, consiste en una guía orientada a los programas de las oficinas de país del PNUD, sobre los indicadores de los enfoques de desarrollo basados en los derechos humanos. Contiene secciones separadas acerca de los diferentes elementos relacionados con el desarrollo y el uso de indicadores, a través de los elementos clave de la programación de los derechos humanos. El documento resume la evolución normativa de los derechos humanos y explica cómo éstos han sido integrados plenamente en las actividades de los organismos de las Naciones Unidas; asimismo, examina los indicadores principales existentes de los derechos humanos y plantea las limitaciones de la programación basada en los derechos humanos. Se utilizan dos ejemplos de programas hipotéticos sobre el acceso al agua limpia y la prevención de la tortura, para demostrar cómo los indicadores pueden ser usados para la programación de los derechos humanos. Finalmente, ofrece recomendaciones sobre cómo las oficinas de país pueden utilizar los indicadores para todas las fases del diseño, implementación, seguimiento y evaluación del programa.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

La guía identifica algunas áreas clave para el uso de indicadores con el propósito de ayudar a las oficinas de país en los programas basados en derechos humanos a nivel nacional.

Se establecen dos categorías (derechos civiles y políticos; derechos sociales, culturales y económicos) y tres dimensiones (respeto, protección y cumplimiento) a partir de las cuales define las áreas donde se deben elaborar indicadores. Señala que las fuentes para abarcar dichas áreas son centrales para dar a conocer una evaluación de la situación básica de los derechos humanos, incluyendo la experiencia de los derechos humanos de las poblaciones destinatarias, entendiendo la historia de la protección de los derechos, y permitiendo un seguimiento anual a nivel macro dentro de los países en particular.

El texto entrega una serie de indicadores estandarizados sobre derechos humanos así como una batería de fuentes de información para su recolección a nivel nacional e internacional.

El documento establece la distinción entre los indicadores de derechos humanos y los indicadores para medir el grado de aplicación del enfoque de derechos humanos en la

programación. En el segundo caso, al igual que en el caso del género, se procura complementar la existencia de prácticas de seguimiento de indicadores específicos de derechos humanos y su aplicación como enfoque transversalizado a nivel de la programación de la cooperación para el desarrollo, donde los asuntos de los derechos humanos son incluidos como el resultado de un programa tanto como el proceso que se utilizó para obtener el resultado.

La guía señala que la evaluación de los efectos involucra el uso de indicadores para determinar si el programa ha logrado alcanzar sus propósitos y objetivos principales. Define la evaluación de los efectos como una ‘ciencia imprecisa’ que tiene todos los problemas asociados con el establecimiento de la causalidad. Plantea que la evaluación de los efectos necesita una evaluación del punto de partida de la situación de los derechos humanos antes de la implementación de un programa o proyecto en particular y una forma de recopilación de indicadores, para hacer un seguimiento del grado en que los principales propósitos y objetivos serán logrados y están siendo logrados a medida que el proyecto evoluciona. Por último, señala algunos puntos clave que deben ser considerados en el ejercicio de programación:

- Importancia tanto de los resultados como de los procesos del programa.
- Vigorosa evaluación inicial de la situación de los derechos humanos.
- Necesidad de una buena definición tanto de los propósitos como de los objetivos.
- Especificación de los procedimientos de seguimiento y evaluación que deberían estar presentes en la fase del diseño.
- Uso de indicadores y fuentes múltiples.

En términos de debilidades, la guía no desarrolla -desde el punto de vista conceptual- los enfoques de género y derechos humanos; a nivel metodológico, no profundiza en la definición ni en el modo de construcción de indicadores, limitándose a citar ejemplos de medidas que pueden ser utilizadas para graficar el avance en materia de DDHH. Tampoco asume la interpelación que el enfoque dirige a la propia práctica de la evaluación, limitándose a un enfoque vertical y no inclusivo (*top-down*) en materia de evaluación. Podríamos señalar que esta guía caracteriza una aproximación formal a la introducción del enfoque de derechos humanos en la programación y no reflexiona sobre el cambio en las características del propio ejercicio de planificación bajo este enfoque.

Asimismo, desde el punto de vista de la cooperación al desarrollo, la lógica ‘cumple/no cumple’ que plantea esta modalidad de seguimiento está lejana a las complejidades asociadas al logro del cambio a nivel de cada proyecto de desarrollo, donde los avances y retrocesos suelen verificarse más como una cuestión de ‘grado’ o ‘aporte’ que de medida absoluta. Así, esta lógica dicotómica corre el peligro de permanecer en una formalidad y perder el poder transformador del enfoque.

Desde un punto de vista político, la demanda de indicadores de derechos humanos arranca de la necesidad de disponer de instrumentos para seguir la actuación de los Estados en la materia. Por lo mismo, la presentación del enfoque y del tipo de indicadores es muy general, tornándose difícil su utilización en proyectos concretos de desarrollo.

Comentarios generales

El documento es un aporte en términos de ofrecer un conjunto de distinciones y ejemplos de indicadores relacionados con derechos humanos, si bien no desarrolla la conexión entre el género y la realización de los derechos humanos a nivel político, conceptual y metodológico.

i. **Comunidad Europea (2007). Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la Comunidad Europea. Sección 1: Manual de conceptos y métodos para la transversalidad de la igualdad de género. Europa.**

Características

El Manual conforma una sección (una de cuatro) de la Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la CE. El texto aporta las pautas necesarias para llevar a cabo la integración (o *mainstreaming*) de la igualdad de género en los dos métodos principales de suministro de ayuda, es decir, el enfoque de proyecto y el sectorial. También recoge los principios, las bases legales y el marco político que sostienen la posición de la CE en relación con la igualdad de género. Aporta, además, indicaciones de cómo aplicar esta transversalidad o *mainstreaming* de género en los programas por países y las diferentes modalidades de implementación de ayuda.

El Manual tiene seis capítulos: el primero facilita los fundamentos, conceptos y enfoques relativos a la transversalidad o *mainstreaming* de género en la cooperación al desarrollo; el segundo presenta los compromisos políticos de la CE y los instrumentos legales relacionados con la integración del género en la cooperación al desarrollo, además de una visión general del contexto internacional; el tercero se centra en la integración del enfoque de género en los documentos de estrategia nacional; el cuarto analiza el *mainstreaming* de género en el enfoque de proyecto, centrándose en la igualdad de género como una parte del marco de la evaluación de calidad; el quinto aporta información sobre la integración de la igualdad de género en los programas sectoriales; y por último, el capítulo seis proporciona las herramientas necesarias para integrar cuestiones de género en varias de las etapas del ciclo del proyecto/programa.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

El texto se sitúa desde el enfoque de Género en el Desarrollo (GED), exponiendo las razones de tal transición y sus implicaciones respecto de la programación del ciclo del proyecto. En particular, subraya la distinción entre las necesidades prácticas de género, es decir, las necesidades de artículos que sirven para mejorar la vida de las mujeres dentro de sus roles ya existentes (por ejemplo, cocinas más eficientes), y los intereses estratégicos de género que deben cubrirse para conseguir que las mujeres adopten nuevos roles y se empoderen (por ejemplo, un mayor acceso a la educación e información, cambios legislativos, la representación en órganos decisivos). La herramienta fundamental es el análisis de género, que permite identificar brechas y campos de actuación.

Luego de una amplia provisión de elementos conceptuales y recuadros metodológicos sobre la perspectiva de género (que contienen fuentes de información y herramientas de trabajo), el cuarto capítulo profundiza en la aplicación del género bajo el enfoque de proyecto y desde una lógica de *mainstreaming*. Es el capítulo operativo, donde por medio de una serie de criterios y procedimientos sugeridos se va aplicando el enfoque de transversalización de género. Las herramientas son objeto de referencia en el último capítulo, que ofrece una batería de recursos metodológicos para realizar el análisis y la planificación. A diferencia de otras guías, las tareas se describen como metas a lograr en cada fase y no como preguntas que el planificador/a debe responder. Así, hay un conjunto de criterios que conforman una pauta de evaluación de calidad en términos de la aplicación del enfoque para cada fase del ciclo del proyecto.

Para la etapa de evaluación propiamente, los criterios de evaluación utilizados en las evaluaciones financiadas por la CE están estrechamente relacionados con el marco lógico. Los criterios utilizados son la relevancia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la viabilidad y el enfoque general es el del marco lógico. El apartado desarrolla sugerencias para la contratación del equipo y la construcción del informe final. El capítulo seis constituye propiamente la caja de herramientas, donde se listan 12 recursos para sostener la transversalización del enfoque.

Comentarios generales

Desde un punto de vista metodológico, el texto alterna la presentación de contenidos con recuadros que introducen tanto sugerencias o herramientas de análisis como ejemplos prácticos que ilustran las situaciones de desigualdad iluminadas por el análisis de género. Asimismo, al final de cada apartado entrega fuentes adicionales de profundización. Con todo, desde un punto de vista general, no hay un mayor desarrollo reflexivo en la propuesta, esto es, una mirada que aplique una perspectiva inclusiva y/o de derechos en la aplicación de los instrumentos: en el desarrollo del enfoque del marco lógico hay una mención breve sobre la necesidad de que los interesados participen de las distintas fases aunque sin especificar herramientas o criterios operativos en dicha dirección ('el análisis de género requiere casi siempre un proceso participativo'). No hay un desarrollo sobre la fase de evaluación propiamente dicha.

j. **Corner, Lorraine y Repucci, Sarah (2009). Guía del usuario para medir la prestación de servicios básicos con enfoque de género. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Centro de Gobernabilidad de Oslo del PNUD. Noruega.**

Características

Publicada por el Centro de Gobernabilidad de Oslo del PNUD (OGC por sus siglas en inglés), la guía forma parte del Programa Global del OGC sobre Evaluaciones de Gobernabilidad Democrática, el cual incide en la apropiación nacional de las mediciones de gobernabilidad pro-pobres y sensibles al género. Se presenta como una herramienta básica y general que sitúa y analiza la gobernabilidad de la prestación de servicios básicos desde una perspectiva de género. Incluye indicadores y herramientas de medición desarrollados por agencias bilaterales y multilaterales, así como por socios nacionales. También presenta ejemplos de iniciativas recientes e innovadoras sobre la medición del acceso de la mujer a los servicios públicos.

La guía pretende ayudar a las partes interesadas nacionales, así como a los donantes y a los actores internacionales involucrados en la medición de los servicios públicos y en los programas, para mejorar las mediciones de la prestación de los servicios básicos en varias áreas de gobernabilidad. El foco principal es averiguar si los procesos que definen, generan y ofrecen los servicios tienen en cuenta las diferentes necesidades y situaciones de las mujeres y las niñas con respecto a los varones y los niños. La guía se centra en los procesos de gobernabilidad y no tanto en su impacto, ya que la puesta en marcha de procesos debe ser la clave para mejorar la prestación de los servicios públicos.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

El documento señala que existen tres clases de servicios básicos esenciales para la mujer: los considerados normalmente como servicios básicos que respaldan sus derechos humanos, como los servicios de salud y educación; los que no suelen considerarse servicios básicos pero que también sostienen los derechos humanos de la mujer, como los servicios de empleo y los económicos; y, finalmente, aquellos que son componentes fundamentales de la propia gobernabilidad, como los servicios electorales y relacionados con la política, los servicios de registro civil y los servicios legales, de justicia y policiales.

Los datos y los indicadores constituyen una parte integral de la gobernabilidad y conforman una herramienta importante para el desarrollo y la prestación de servicios efectivos y eficaces. Los indicadores desagregados por sexo y con enfoque de género son esenciales en la prestación de servicios que tengan en cuenta el género, que reconozcan y aborden los distintos roles, necesidades y situaciones de las mujeres y los hombres. Los indicadores también son esenciales para la supervisión, evaluación y la rendición de cuentas.

La prestación de servicios necesita un sistema de gobernabilidad que funcione; de igual forma, la prestación de servicios con enfoque de género requiere de un sistema de gobernabilidad con enfoque de género. La gobernabilidad con enfoque de género debe asegurar que el sistema de estadística proporcione datos e indicadores de calidad con enfoque de género. Debe permitir que la voz de la mujer se escuche a través del proceso político y garantizar que la burocracia sea capaz y esté dispuesta a desarrollar programas de servicios con enfoque de género que sean accesibles y receptivos. Finalmente, debe proporcionar el marco mediante el cual los proveedores de servicios cualificados y con perspectiva de género deben brindar servicios básicos con dicho enfoque.

La guía se dirige a distintos usuarios/as. Los dos grupos principales están acostumbrados a utilizar datos estadísticos e indicadores sobre género y prestación de servicios. El primero está formado por el personal de PNUD y UNIFEM que trabaja con socios nacionales: utilizan datos e indicadores para mejorar la prestación de servicios, supervisar y evaluar su impacto, y exigir rendición de cuentas a gobiernos y proveedores de servicios. El segundo engloba a ministerios, donantes y agencias internacionales: estos participan en el desarrollo, la financiación y la realización de programas de prestación de servicios. Otros posibles destinatarios son sectores importantes a los que se ha prestado escasa atención: por un lado, las autoridades locales, que con frecuencia son las que están más involucradas directamente en la prestación de servicios. Por otro, destacan los usuarios/as finales de los servicios, en particular las mujeres. Señala que estos sectores estarían menos familiarizados con el uso de datos e indicadores y pueden necesitar capacitación en este ámbito.

El primer capítulo contiene información de fondo. Responde a algunas preguntas básicas: ¿Qué son los servicios básicos? ¿Por qué son importantes los servicios básicos, en particular para la mujer? ¿Cuál es el papel del gobierno y que obligaciones tiene en la prestación de servicios? ¿Qué papel desempeña la gobernabilidad en la prestación de los servicios básicos? ¿Por qué es necesario que la prestación de servicios básicos tenga en cuenta el género? ¿Por qué es importante la medición? ¿Cuál es la función de los datos y de los indicadores en la prestación de servicios? Asimismo, proporciona un marco para analizar el papel de la gobernabilidad y de los indicadores en la prestación de servicios básicos con enfoque de género.

El capítulo 2, da a conocer algunas de las experiencias de los profesionales en la recopilación y/o uso de indicadores sobre prestación de servicios básicos y presenta ejemplos de buenas prácticas. El capítulo 3, denominado estudio de caso ficticio, ilustra maneras de utilizar los indicadores con enfoque de género para mejorar la relevancia y la calidad de los servicios para la mujer. Ofrece perspectivas de varios actores en diferentes cargos de la administración y en los niveles nacional y local; también muestra como las personas comprometidas pueden utilizar los indicadores para desafiar e inspirar a otras, para que éstas últimas cambien su modo de pensar sobre el género, las necesidades y la situación de las mujeres y los hombres, así como las niñas y los niños. El capítulo 4 ofrece sugerencias y herramientas que ayuden a los usuarios/as a desarrollar indicadores adecuados a distintos contextos; y por último, los capítulos 5 y 6 analizan y revisan bases de datos, evaluaciones e indicadores existentes.

A nivel político, el documento señala que la gobernabilidad es vital para el desarrollo y la prestación correcta de todos los servicios básicos. Permite a las personas expresar cuáles son sus necesidades a través del sistema político y garantiza que el sistema responda de manera apropiada. Ofrece el marco para que la función pública y los proveedores de servicios desarrollen y proporcionen servicios básicos. Respalda el sistema nacional de estadística, que en la mayoría de los países es quien proporciona fuentes de datos e indicadores independientes y profesionales. Asimismo, la gobernabilidad ofrece los mecanismos que permiten a la ciudadanía exigir cuentas a los gobiernos y a la función pública. Estos incluyen datos desagregados por sexo e indicadores sensibles al género proporcionados por la oficina nacional de estadística.

Uno de los aportes clave de este documento es mostrar la tensión entre modelos de desarrollo erigidos sobre la base de la privatización de los servicios públicos y otros donde la responsabilidad pública es reforzada y sirve de base para un sistema de gobernabilidad democrática. Al mismo tiempo, ofrece un esquema de comprensión de la gobernabilidad donde la gestión de las intervenciones sociales adquiere un sentido de cumplimiento de derechos adquiridos, el cual permite pensar en términos estratégicos y en clave de *advocacy* y rendición de cuentas, dándole a los mecanismos de participación una misión que va más allá de incidir en un proyecto específico, superando así la conocida ceguera del marco lógico. Luego, sobre la base de la complementariedad entre lo que define como voz y la rendición de cuentas, el enfoque acierta en abordar la dimensión del poder, habitualmente invisibilizada en este tipo de documentos.

Con todo, el esquema de gobernabilidad democrática que presenta el documento, si bien subraya la dimensión participativa como un emergente, permanece en un esquema formal, esto es, el ejercicio de delegación a través de la mediación de representantes sociales y/o políticos, en desmedro de las experiencias de ejercicio directo de incidencia a nivel comunitario.

Asimismo, el desarrollo sobre los indicadores se basa en una hipótesis donde el servicio es sostenido por un agente público o proveedor privado, no considerando la posibilidad de que una parte del cambio deseado sea fruto del trabajo de la comunidad, o de que directamente, las transformaciones pasan por cambios en las personas y colectivos. Se trata de una visión liberal, que ve en la ciudadanía un capítulo fundamental de la gobernabilidad democrática pero que se reduce a su interpelación a un poder público o privado que resuelve los problemas, en ausencia de un modelo de gobernabilidad democrática participativa.

Comentarios generales

Desde un punto de vista metodológico, un aspecto relevante es la vinculación que hace del indicador respecto del asunto que quiere medir concretamente, más que en una fórmula o algoritmo. Se recurre a la metodología de la pregunta o sugerencia para su construcción. Sin embargo, el método no aborda las fases del ciclo del proyecto y tiende a transformar a los indicadores como fin en sí mismo más que como el producto y/o la expresión de una voluntad colectiva de transformación. Hay escasa referencia a la evaluación en el enfoque de servicios y un énfasis en la dimensión cuantitativa de la construcción y uso de indicadores.

A nivel conceptual, el documento es importante toda vez que contribuye desde un punto de vista práctico a operativizar un enfoque de derechos y género. A nivel metodológico, el documento innova en la medida que presenta elementos conceptuales muy sintéticos, junto a herramientas que han sido probadas en otras experiencias y expone casos exitosos de aplicación del enfoque.

k. Instituto Nacional de las Mujeres de México (2003). Manual para el desarrollo de indicadores de evaluación con perspectiva de género. México.

Características

Arrancando de la necesidad de incorporar la sensibilidad de género desde el inicio de la planificación -esto es, desde el diagnóstico de necesidades- se ofrece esta guía destinada a capacitar a las y los funcionarios públicos del área de seguimiento y evaluación de programas en el enfoque de género y su aplicación al campo de la evaluación de las acciones públicas.

Presenta una serie de elementos sobre la evaluación, define la misma como ejercicio de aplicación de juicio sobre el logro de objetivos, con la finalidad de aprendizaje y toma de decisiones. Distingue entre evaluación cuantitativa y cualitativa, atribuyendo a la primera la capacidad de generalización y a la segunda el poder explicativo sobre la situación de un

programa, sugiriendo su complementariedad; define cada tipo de evaluación según la etapa del proyecto.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

A pesar que promete no sólo presentar ejemplos de indicadores preestablecidos sino transmitir el modo de construir los indicadores de género que resulten más pertinentes en cada línea de intervención o realidad en la que se trabaje por la igualdad de género, no entrega mayores herramientas para ello.

Plantea que introducir la perspectiva de género en un programa, proyecto o política pública, implica buscar que los mecanismos, instrumentos y estrategias que lo integren hayan sido diseñados para lograr una distribución de recursos que asegure la equidad en los beneficios para hombres y mujeres de la población objetivo; asimismo, aborda la evaluación en términos de la mirada cuasi experimental, cuando plantea que evaluar en función del género significa comparar y apreciar la situación y la tendencia actual con la evolución que cabría esperar como resultado de la introducción de la política, acción o programa propuesto.

El texto enfatiza la importancia de introducir la perspectiva de género desde el comienzo de la intervención, pormenorizando los criterios generales que se deben tener en cuenta para realizar un diagnóstico. La segunda sección desarrolla el método que define como análisis de género, el cual aborda mediante un esquema de reflexión global que define el problema y pide especificar la situación de hombres y mujeres en relación al mismo sobre la base de los criterios del enfoque de género en el desarrollo (acceso a recursos, participación y poder de decisión). A continuación de este ejercicio, aplica la misma estructura, esta vez para definir cuál será la participación de hombres y mujeres en el programa.

En el documento, el análisis de género se plantea para identificar los elementos que permiten completar un diagnóstico y definir y planificar, bajo una visión de género, qué se quiere lograr (objetivos), lo que se busca hacer (actividades) y cuánto vamos a realizar (metas). Define como la última etapa del diseño de un programa o proyecto con perspectiva de género al diseño de los indicadores de evaluación del proceso y los resultados que serán utilizados durante la vigencia del programa o proyecto.

La tercera sección entrega un catálogo de indicadores de evaluación para ser utilizados en el análisis de una intervención bajo la perspectiva del género. Estos responden a distintas etapas (cobertura, proceso y resultado) y tipos (cuantitativos y cualitativos): para los primeros se incluye clave, nombre, descripción, algoritmo, componentes, fuente y periodicidad. Los de carácter cualitativo se presentan como enunciados o preguntas que si bien no son precisamente indicadores de evaluación, sí pueden servir de insumo para generarlos. Llama la atención que la presentación de los indicadores cualitativos responde a la misma nomenclatura, siendo incluidos en la tabla con su respectivo algoritmo.

Asimismo, está el nivel descriptivo del indicador y su nivel interpretativo: ¿cómo interpretar la magnitud? ¿Qué reflejo tiene dicha magnitud en términos de las percepciones de los involucrados en el programa? El texto no entrega herramientas a este respecto, limitándose a mostrar la mecánica de construcción de algunos indicadores descriptivos. Por último, se incluye un glosario con los términos relevantes aludidos a lo largo de la guía.

Comentarios generales

Se trata de un texto que, aun estando dirigido a profesionales del campo de la evaluación de programas, demanda un conocimiento de la estadística para materializar sus propuestas y en términos generales, permanece anclado en la dimensión cuantitativa de la construcción y uso de indicadores. Tal vez por su direccionamiento hacia funcionarios/as públicos, no aborda la

dimensión de rendición de cuentas ni el uso político o ciudadano que se puede dar a los indicadores como mecanismo de transparencia.

I. Caro, Deborah (2005). Manual de integración de género en programas de salud reproductiva y VIH: del compromiso a la acción. USAID. Estados Unidos.

Características

El manual está preparado para directores/as de programas de USAID y planificadores de programas nuevos con el propósito de orientar en la integración de una perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de programas. El manual promueve una mayor comprensión de la forma en que las relaciones e identidades de género influyen en la capacidad de las personas y los grupos de negociar y obtener decisiones y mejores resultados en materia de salud reproductiva (SR) y VIH/SIDA. Se asume como un instrumento de planificación y no de capacitación en los temas de género; al guiar a las organizaciones respecto a la manera de integrar una estrategia de equidad/igualdad de género en los programas de salud reproductiva y de VIH/SIDA.

El documento tiene un primer capítulo donde describe sus términos de uso y se definen algunos conceptos clave sobre el género; el segundo capítulo describe los principios orientadores que deben incorporarse en todos los programas a los que se integra una perspectiva de género; el capítulo tercero examina y describe cada una de las estrategias concretas para implementar los principios del capítulo dos; por último, el cuarto capítulo describe un proceso para integrar una perspectiva de género en cada etapa del ciclo del programa, proporcionando una serie de preguntas orientadoras y consejos metodológicos; además, contiene estudios de caso de proyectos reales que ilustran la integración de una perspectiva de género en cada etapa de la elaboración del proyecto y demuestran la conexión entre elementos claves de una estrategia a la que se integra una perspectiva de género y las acciones del proyecto.

Fortalezas/debilidades y elementos a destacar

El documento establece 5 *principios* que deben orientar la definición de los programas: 1) trabajo con organizaciones locales; 2) apoyo a la diversidad y el respeto; 3) fomento de la responsabilidad compartida para promover la equidad/igualdad de género; 4) promoción de los derechos humanos, incluidos los derechos reproductivos; y 5) empoderamiento de la mujer, los hombres, los jóvenes y las comunidades. Estos principios orientadores apoyan el acceso a servicios de alta calidad, la elección individual y la sostenibilidad de los programas.

Resulta relevante que el enfoque afirme que la capacidad y pericia para diseñar, implementar y evaluar buenos programas de SR/VIH/SIDA residen a nivel local; asimismo, plantea la necesidad de establecer relaciones mutuamente beneficiosas con todos los actores de la comunidad que tienen un interés personal en mejorar los resultados de SR/VIH/SIDA para las mujeres, los hombres y los jóvenes. Sostiene que al establecer asociaciones tempranas y en todas las etapas del ciclo del programa se aumenta el sentido de pertenencia y control a nivel local, lo cual mejora la sostenibilidad del programa; desde este punto de vista, destaca el principio de responsabilidad compartida sobre los logros que el programa espera alcanzar (si bien se dirige a los que participan en la provisión del servicio y no incluye a los destinatarios/as).

Por otra parte, el documento establece los *elementos* de un programa que ha integrado una perspectiva de género (extraídos de diferentes buenas prácticas), en la idea de incorporar una mirada que vigile constantemente su cumplimiento:

- Objetivos concretos de equidad/igualdad de género e indicadores para medir el éxito.
- Participación e inclusión equitativas en todos los niveles.
- Fomento de relaciones equitativas.
- Abogacía por los derechos.
- Formación de coaliciones.

- Vínculos multisectoriales.
- Apoyo comunitario a decisiones individuales informadas.
- Compromiso institucional con la integración de una perspectiva de género en los programas.

Este listado de estrategias se profundiza en su definición y en las aportaciones que cada una realiza en función del logro de los objetivos de un programa desde la perspectiva de género. Se plantea un ejercicio para reflexionar la integración de los principios y elementos al interior de un programa.

En su capítulo cuarto, el de mayor extensión del texto, la Guía propone seis pasos para la integración de una perspectiva de género en el ciclo de programación. Sobre la base de la metodología de la pregunta, cada uno de los pasos se trabaja refiriéndolo a la realidad concreta de la intervención. Los estudios de caso se utilizan para ilustrar las características y las respuestas reales de un proyecto en las preguntas orientadoras preparadas para cada etapa, destacando el uso sintético de los resultados de investigación a efectos de una estrategia de difusión y toma de decisiones. Con todo, el apartado dedicado a la evaluación es somero y el caso utilizado refiere a una experiencia de estudio cuasi experimental sin mayor participación de los destinatarios/as. El texto culmina con un apéndice con diversos elementos de utilidad: definiciones, referencias sobre la institución responsable, fuentes y recursos de información.

Comentarios generales

Uno de los elementos conceptuales interesantes de este manual es que amplía la noción del empoderamiento desde las mujeres para incluir a los hombres, los jóvenes de ambos sexos y las comunidades. Asimismo, constituye un instrumento adecuado para la reflexión estratégica, toda vez que, más allá de limitarse al establecimiento de baterías de indicadores, dirige la mirada a los principios y opciones estratégicas que un programa debe considerar. De esta forma, se establece una distinción entre manuales orientados al ciclo del proyecto y otros orientados a las estrategias. Otro de los elementos interesantes es que asume un análisis de género centrado en el programa específico, a diferencia de otros documentos donde dicho ejercicio se plantea como una mirada global respecto de la sociedad, tornándola de difícil resolución.

5. Reflexiones y conclusiones

Estamos ante una realidad emergente en América Latina. Con especial fuerza desde la segunda mitad de la década se ha dado un impulso decidido a la realización de evaluaciones, manuales y guías que responden, en diverso grado, a las cuestiones de igualdad de género y derechos humanos. A la base de esta corriente está la formulación del Entendimiento Común de Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos, así como la CEDAW y la constitución del Grupo de Género y Derechos Humanos en el Grupo de Evaluación Naciones Unidas (UNEG); asociado a ellos, encontramos una ola de programas sociales e intervenciones donde los derechos humanos y el empoderamiento están siendo crecientemente valorados como objetivos estratégicos que deben ser considerados por la evaluación y que, a su vez, contribuyen a darle una nueva forma.

a) Características de las evaluaciones y guías revisadas

1. En términos de los objetivos de los programas evaluados, estos apuntan a cuestiones como: el empoderamiento de las mujeres, la sensibilización e incorporación del género en las políticas y legislaciones, el apoyo al desarrollo institucional de las organizaciones socias, la promoción y/o elaboración de políticas de igualdad, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática con inclusión de los derechos de las mujeres, la generación de conocimientos en este campo, la promoción del emprendimiento y la inclusión de las mujeres en las economías, el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la contribución a la eliminación de la violencia y la discriminación contra las mujeres y las niñas.
2. Asimismo, los objetivos de las evaluaciones recogen los elementos planteados en los términos de referencia comúnmente aceptados por UNEG respecto de: valorar los avances de programa evaluado, generar información para el aprendizaje institucional y la revisión del mismo, discernir entre posibles estrategias a seguir, evaluar sobre la base de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, etc. La mayor parte de las evaluaciones está basada en objetivos que están alineados con el enfoque de igualdad de género y derechos humanos, especialmente en sintonía con las temáticas que trabajaba UNIFEM (actualmente ONU Mujeres), destacando aquellas sobre derechos económicos y violencia, mientras que aparecen menos tratados los temas de liderazgo y participación de las mujeres en términos de evaluaciones y programas implementados.
3. Debe señalarse que la totalidad de los ejercicios evaluativos impulsados por UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) -entre los años que han sido considerados- están alineados con sus orientaciones estratégicas, descritas en la introducción de este trabajo. Con todo, desde un punto de vista general, el trabajo evaluativo -a nivel corporativo y descentralizado- viene a constituir una demanda reflexiva, que obliga a mirar el sentido de algunas de las acciones, especialmente las derivadas de la aplicación del mandato institucional.
4. En relación a las capacidades demandadas por el Plan Estratégico 2008-2013 de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) en el que se enmarca este trabajo, se puede señalar lo siguiente:
 - *“Cumplir los compromisos en materia de igualdad de género y rendir cuentas al respecto”*: considerando que este eje apunta a la formación de capacidades para promover, documentar y evaluar medidas orientadas al cumplimiento y la rendición de cuentas, la incorporación de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, constituye un ejercicio de rendición de cuentas en materia de logros programáticos. Está en su base el fortalecimiento de un principio de responsabilidad social sobre las intervenciones orientadas al cambio.

- *La formación de capacidad como competencia básica*: este eje apunta a determinar con mayor detalle las metodologías y criterios en que se basan sus intervenciones para la formación de capacidades, en particular, en lo que respecta al intercambio Sur-Sur. La práctica de la evaluación orientada al aprendizaje es un instrumento fundamental para la formación de capacidades.
 - *Resolver el dilema entre profundidad y amplitud*: en este caso, se propone aprovechar la presencia, experiencia y compromisos de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) para fortalecer su capacidad de documentar con mayor precisión la interrelación entre los distintos niveles de resultados a los que contribuye. Aquí, la evaluación instala una reflexión realista sobre la compleja dimensión de los impactos que logra en su quehacer, al tiempo que la creciente atención a criterios como la pertinencia y la apropiación apuntan en la dirección de un mayor entendimiento de la profundidad.
 - *Estrechar y afinar el vínculo entre la función catalizadora de UNIFEM* (actualmente ONU Mujeres): para ello, se propone incorporar dos tipos de cambios: a) *categorizar con claridad las actividades y programas que obedecen a una definición consensuada de lo que constituye una iniciativa catalizadora*, y b) *vigilar y evaluar sistemáticamente la relación entre las iniciativas catalizadoras y el empeño en la reproducción en igual o mayor escala y su puesta en práctica*. Tal vez sea aquí donde resida uno de los principales desafíos del organismo, toda vez que los informes de evaluación tienden a orientar sus reflexiones respecto de la intervención concreta más que en su propio rol institucional y las lecciones aprendidas que puedan ser replicadas en una lógica de escala. Una lectura de las evaluaciones realizadas en dicha dirección representaría un aporte significativo para dimensionar y aclarar el significado de este rol catalizador.
5. En algunos casos, los informes de evaluación presentan elementos conceptuales asociados a una teoría de cambio del programa, pero este rasgo no constituye la mayoría, que tiende a identificar una concatenación de efectos deseados sin profundizar en el marco teórico-conceptual del programa. Por otra parte, hay una tendencia a explicitar más bien resultados esperados que indicadores, aunque algunos informes no señalan ninguno de los dos.
 6. En ninguna de las evaluaciones es posible relacionar el presupuesto destinado a la ejecución programática con el disponible para la misma, aunque en algunos casos se presentan cifras globales del presupuesto del programa.
 7. En términos de temporalidad, los ciclos de ejecución de los programas evaluados van entre 2 y 3 años (evaluaciones descentralizadas) y de 3 a 4 años (en las evaluaciones corporativas). El período de ejecución en el caso de las evaluaciones descentralizadas alcanza en algunos casos a cinco meses (con 1 mes de trabajo de campo en general) mientras que en el caso de las corporativas puede llegar hasta 10 meses (con 2 de trabajo en terreno).
 8. En términos de recursos humanos, las evaluaciones corporativas presentan equipos que superan las 5 personas (si bien no siempre es posible identificar plenamente a los integrantes del equipo y a las/os asistentes administrativos y/o asesores/as). Por su parte, las evaluaciones descentralizadas trabajan con equipos más reducidos (de una a 3 personas). Hay escasa mención a la contratación de equipos locales.
 9. Respecto de la metodología se repite un esquema de trabajo: reunión de inicio, revisión de gabinete, trabajo de campo, análisis y redacción de informe, discusión y difusión. Se recurre con frecuencia al estudio de caso y a una combinación de técnicas cualitativas (entrevistas individuales y grupales o grupos focales, talleres, observación directa) y cuantitativas

(encuestas presenciales y *on line*). Cabe destacar que existen experiencias concretas de evaluación participativa en el marco de proyectos de Naciones Unidas, entre las cuales destaca los trabajos relacionados con los ODM reseñados en esta sistematización.

10. En términos de actores involucrados, las evaluaciones definen estrategias de participación en directa relación con el campo específico de la intervención: los actores ‘económicos’ son Ministerios de Finanzas, Direcciones de Presupuestos y otros entes; los actores ‘de gobernabilidad’ son Secretarías de Gobernación, Ministerios del Interior, etc. El enfoque de involucramiento de los actores como organizaciones socias aparece debilitado, más bien se trata de actores “entrevistados” para efectos de los procesos evaluativos, en lugar de socios en una intervención de largo plazo que promueve el cambio social con perspectiva de género. Asimismo, las relaciones más débiles son con la Academia y con Organizaciones No Gubernamentales y no siempre se involucra a los Mecanismos de equidad de género de los países en los procesos evaluativos en curso (si bien esto dependerá de la realidad de cada evaluación).
11. En términos de referencias bibliográficas, algunos de los trabajos citan textos metodológicos y teóricos (no son la mayoría); por ejemplo, las evaluaciones corporativas citan el documento de UNEG “*Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance*”. En general, hay escasas referencias latinoamericanas (las evaluaciones descentralizadas suelen incluir más textos), siendo la mayoría de las veces citas, autores y entidades anglosajonas. Por lo general, se trata de documentos editados del año 2000 en adelante. En la actualidad, las bibliografías de las evaluaciones tienden a quedar encapsuladas en la temática de la intervención analizada, desplazando los potenciales encadenamientos conceptuales que generalmente quedan sugeridos en las conclusiones de las evaluaciones.
12. Por otra parte, las lecciones aprendidas apuntan a cuestiones como: la necesidad de encadenar acciones puntuales a procesos más generales; reconocer la complejidad y el carácter progresivo de los cambios y la articulación de los niveles individual y colectivo; incorporar un enfoque de derechos en la programación; planificar la evaluación considerando el tiempo que requieren los procesos y consultas; incrementar las capacidades para el análisis de contextos; incorporar el seguimiento y evaluación entre las tareas de programación; etc. En ocasiones, están a medio camino de la identificación de buenas prácticas y tienden a confundirse con aquellas.
13. En general, las recomendaciones consideran algunos aspectos recurrentes: la necesidad de incorporar el enfoque de derechos en todo el ciclo de la programación; definir claramente el rol y aporte de las instituciones (particularmente las focalizadas en temas de igualdad de género) en el contexto del programa; incrementar la inversión en desarrollo de capacidades; mejorar la sinergia entre los distintos niveles, actores y/o componentes de la intervención; incrementar los espacios de intercambio y aprendizaje entre experiencias; diversificar el abanico de actores para determinar las necesidades de las mujeres; fortalecer la permanencia del personal y la memoria institucional; diseñar estrategias comunicativas para incrementar la incidencia; precisar los intereses de UNIFEM (actualmente ONU Mujeres) en las alianzas que establece (ello se manifiesta tanto a nivel regional como global); fortalecer el seguimiento y la evaluación del programa; reconstruir la teoría de cambio del programa y mejorar sus sistemas de información.

Por otra parte, en lo relacionado con las **guías y manuales de transversalización** se señalan cuatro elementos:

14. En un plano metodológico, la mayor parte derivan de la incorporación del enfoque de Marco Lógico y la Gestión por Resultados. Las aproximaciones a la dimensión participativa de la evaluación resultan más bien instrumentales. La mayor parte de las guías y manuales se

dirigen a un público especializado y, salvo excepciones, sus instrucciones son complejas en relación a la presentación de los enfoques, herramientas y su utilización.

15. Tienden a considerar el instrumental técnico más como un fin en sí mismo que como un medio para valorar la incidencia y los cambios efectivos que una comunidad está experimentando. Presentan un fuerte énfasis en la definición o uso de indicadores, más que en cómo conducir procesos de reflexión, negociación, apropiación y aprendizajes.
16. La mayor parte de las guías y manuales ofrece un listado de indicadores o preguntas pre-elaboradas. Sin perjuicio del valor de dichos instrumentos, resultaría más productivo un tipo de material educativo que enseñe a hacer preguntas más que ofrecer una batería de ellas, que por más exhaustiva que sea no logrará abarcar la amplia diversidad de situaciones que pueblan la realidad de las intervenciones sociales en la región.
17. Asimismo, la revisión de los materiales plantea la necesidad de un enfoque cuyo eje esté centrado más en la experiencia de la intervención propiamente dicha y menos en el adecuado acople del diseño con la nomenclatura del Marco Lógico en términos de productos y resultados, entre otros. En ocasiones, se acercan más a un esfuerzo sobre cómo formular proyectos que a un pragmático acercamiento a la realidad de la intervención como tal desde una perspectiva de igualdad de género.

b) Principales obstáculos

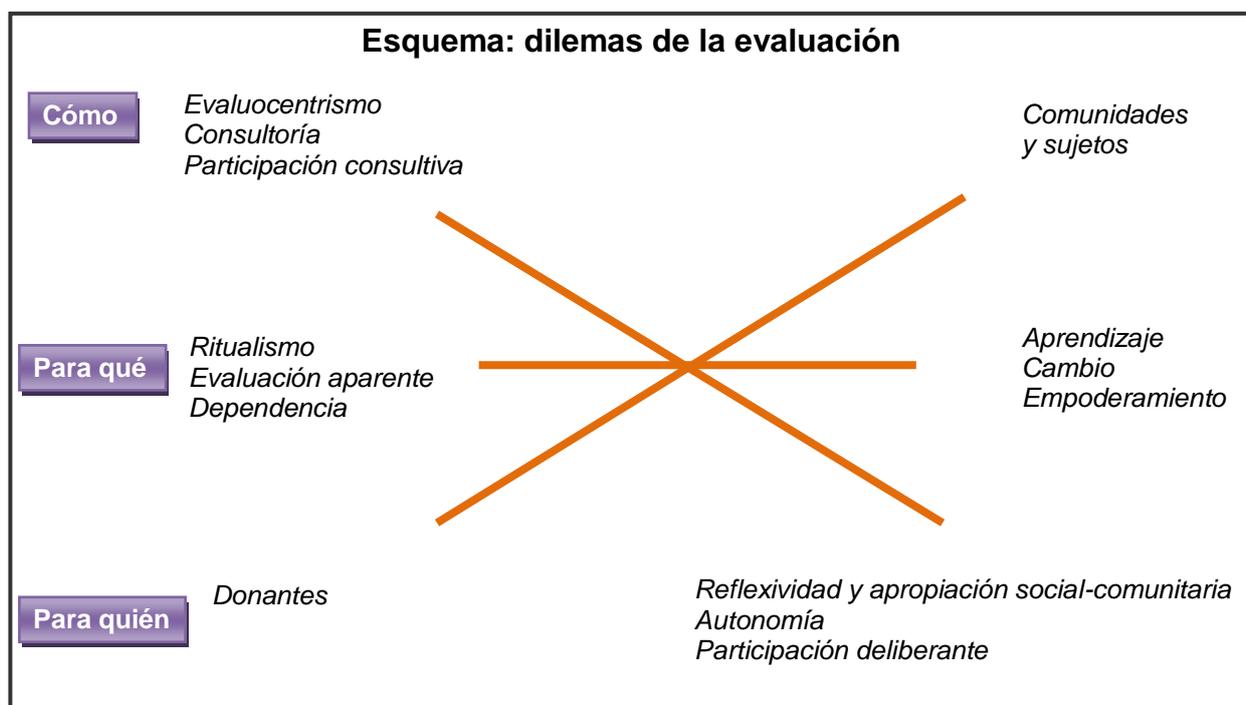
18. Entre las principales limitaciones que identifican las propias evaluaciones están: debilidades de los sistemas de información de los proyectos (inexistencia de líneas de base, debilidad o inexistencia de indicadores, carencia de datos suficientes y oportunos para respaldar los juicios); dificultades metodológicas (escaso retorno de algunas técnicas como las encuestas *on line*); aspectos logísticos (desfase en la programación del calendario de evaluación y limitaciones de tiempo para cumplir con todos los mecanismos de consulta diseñados).
19. Como es de esperar, un enfoque innovador -como el de igualdad de género y derechos humanos- no está exento de dificultades en términos de comprensión y operativización. En esta sistematización se han observado obstáculos de tipo **conceptual**: limitaciones en el abordaje del género; características de la racionalidad evaluativa en boga; falta de apropiación y empoderamiento de los actores/as; debilidades en la inclusión de la dimensión de interculturalidad de los programas; y **metodológicos**: participación de baja intensidad; tiempos y recursos limitados; predominio de la 'consultoría externa'.
20. Desde la mirada inclusiva implícita en la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, se plantean interrogantes sobre la coherencia entre la perspectiva conceptual de la mirada de Género en el Desarrollo (que enfoca las determinaciones de género y no sólo a las mujeres) y su desarrollo operativo (donde, en la práctica, las mujeres siguen siendo sus principales agentes y beneficiarias). Desde distintos ámbitos temáticos -la violencia contra las mujeres, los programas de transferencia condicionada y los de emprendimiento económico, entre otros, las evaluaciones abogan reiteradamente por la inclusión de los varones, tanto por la importancia de determinar los impactos específicos de los programas en ellos como también sobre las relaciones de poder entre ambos en los contextos de la intervención, tanto por su importancia para la calidad de los procesos de transformación como para su sostenibilidad. No se puede avanzar en el enfoque si no se aterriza en el nivel operativo: ¿evaluación sensible al género o eminentemente a las necesidades e intereses de las mujeres?
21. Frente a la demanda de integralidad del enfoque de igualdad de género y derechos humanos, se observa que los ejercicios evaluativos apuntan más a valorar los resultados de las intervenciones que sus procesos. En esta línea, el enfoque de evaluación de ONU Mujeres va

más allá del paradigma de gestión basada en resultados, en tanto considera los resultados pero también, en el mismo nivel de importancia, los procesos de fortalecimiento de capacidades y de actoría social. Sin embargo, se registra una mayor invisibilización del aporte que la evaluación por sí misma puede jugar en materia de empoderamiento de los actores (como titulares de deberes y de derechos). La aparente tensión entre una cultura de movilización e incidencia y otra de Gestión por Resultados queda resuelta en la medida que este enfoque obliga a la articulación de ambas dimensiones sobre la base del principio de rendición de cuentas y aprendizajes para el cambio que, al menos en teoría, ciudadaniza la difusión/discusión de los resultados de la intervención. Es allí donde el Marco Lógico y la Gestión por Resultados pueden ser complementadas críticamente con otras teorías y metodologías, algunas de las cuales tienen clara autoría y desarrollo en Latinoamérica. Se presenta así una oportunidad para que -desde la evaluación- se promuevan estos diálogos políticos-técnicos.

22. Otro elemento a destacar es la escasa referencia a los contextos de interculturalidad de la región. Si consideramos que buena parte de los países latinoamericanos tienen población indígena y afrodescendiente en una proporción importante -lo que adicionalmente otorga un sello identitario a la región-, es especialmente preocupante que esto no sea recogido desde la mirada de género y derechos humanos en las evaluaciones. Desde el punto de vista conceptual es importante remitir la teoría de género -a la luz de sus aportes y limitaciones- con relación a los procesos de transformación experimentados por las mujeres y hombres indígenas y afrodescendientes de la región en los últimos años, y desde el punto de vista metodológico es preciso relacionar la evaluación con la aplicación de los mandatos internacionales en estas materias, especialmente respecto de sistemas de consulta en programas que intervienen en territorios y problemáticas que afectan a pueblos indígenas, lo que no aparece necesariamente reflejado en los informes de evaluación revisados. Asimismo, hay escasa descripción de la inclusión de organizaciones de mujeres indígenas y afrodescendientes como actores involucrados en los procesos de evaluación. Lo mismo, no aparecen referencias respecto de las metodologías utilizadas o la adecuación y pertinencia de los métodos de evaluación en contextos de población monolingüe, por ejemplo.
23. A nivel metodológico, es posible identificar una visión predominante en la mayoría de las evaluaciones revisadas. Un ejemplo de ello está en la evaluación global del Programa Presupuestos Sensibles al Género (PSG), donde prima una lógica de aproximación que denominamos 'modelo etnográfico' no en virtud de su preferencia por un enfoque cualitativo sino como paradigma de las relaciones en juego. Bajo ese modelo evaluador, un equipo o evaluador/a externo/a debe 'sumergirse' en una realidad extraña, a través de una 'visita de campo', en la cual consigue informantes claves que le van transmitiendo las características locales. El 'otro' es un informante clave y no un socio en la construcción del aprendizaje. En ese contexto, las conversaciones con los grupos y los contactos individuales están orientados a reconstruir la teoría y la práctica del programa para hacer más pertinente el diseño de la evaluación y los juicios del evaluador/a. El tema estratégico es quién es el sujeto del aprendizaje en la evaluación: ¿los actores interesados o el evaluador/a? Visto así: los actores del programa ¿trabajan para sí mismos o para el evaluador/a?, ¿Hacia cuál de estas dos direcciones apunta el rol del evaluador/a?
24. La lectura de las guías y manuales sugiere preguntas y reflexiones relevantes para avanzar en el enfoque: ¿desde qué paradigma de producción y uso del conocimiento se demanda distancia del evaluador/a de los procesos de toma de decisiones sobre los resultados de la evaluación? Seguramente sobre la base del supuesto de neutralidad y asepsia de sus procedimientos y ¿acaso la intervención del/la evaluadora no tiene un carácter político también? Esta pregunta rompe la línea divisoria entre quienes producen la realidad de los que la piensan. Desde este nuevo enfoque podemos pensar en evaluaciones donde ganan protagonismo e inclusividad los actores y afectados, allí el rol del evaluador/a pasa a ser el de un facilitador/a de los aprendizajes y desde esta perspectiva, la intervención y la misma

evaluación son reinterpretadas como procesos. Su valor radica en la capacidad de proveer espacios de reflexión y toma de decisiones bajo un esfuerzo de empoderamiento de actores.

25. Por otra parte, si la preocupación es aislar la acción interesada de los actores sobre la evaluación de un programa, esto no necesariamente debiera dar pie a una metodología que externaliza el eje de conducción del proceso y usurpa el lugar de toma de decisión a los responsables y los directamente implicados en el programa. ¿Acaso no puede construirse un juicio de valor riguroso desde dentro de un sistema que emprende la evaluación de una intervención y decide actuar reflexivamente con el apoyo de un facilitador/evaluador? Salvo que lo que interese de la evaluación sea su valor de 'verdad externa', que sanciona la corrección de una determinada intervención a partir del uso de las metodologías clásicas y la opinión de un 'experto/a', como una mirada 'apreciativa' que toma distancia del proceso de producción e interpretación de los datos. Por su parte, una evaluación con enfoque de género y derechos humanos no intenta 'aislar' la agenda y los intereses/necesidades de los actores de un programa, por el contrario, asume que precisamente en dicho interés reside y se reproduce el empoderamiento y el aprendizaje significativo. Intenta asimismo prevenir abusos de poder, toma precauciones para hacer de las distintas fases de la evaluación una esfera pública a la que los distintos actores -en especial los más desfavorecidos- acceden en igualdad de condiciones en términos de información y capacidad de decisión. Bajo estas condiciones vuelve a su eje el objetivo principal que es fortalecer la cultura democrática del contexto en que el programa se desempeña. Se trata de un rol profundamente político.
26. Este nuevo enfoque está sugiriendo una pista: servir de medio y fin al mismo tiempo. Un enfoque de evaluación como el de igualdad de género y derechos humanos -que se define por valorar y transformar realidades-, no puede pensar la intervención y la evaluación sino desde el mismo énfasis: *conocer y transformar la realidad forman parte de una misma acción: la praxis.*
27. De este modo, en el campo de la evaluación tradicional opera una racionalidad que se erige como un fin en sí mismo y como medio de prueba de la validez de los postulados del programa. Bajo su óptica ese juicio sobre el programa es el eje de la aplicación de la racionalidad, desestimando la idea de que el desarrollo le ocurre a las personas y les seguirá ocurriendo a partir de su propia iniciativa y en un determinado contexto. Esta mirada puede poner en el centro el interés del donante más que del actor involucrado, privilegiando una mirada evaluocéntrica, des-centrada de la comunidad y en el peor de los casos, realizando evaluaciones aparentes donde las cosas se mueven un poco para permanecer igual. La evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos promueve un tránsito en otra dirección. Supone que *participar es decidir*, en el sentido de apropiación nacional, de cambio de eje desde las agencias y los evaluadores/as hacia las personas, las contrapartes nacionales y sus intereses. Este paradigma puede dialogar críticamente con la aproximación de Patton y la de UNEG, que ponen el acento en la dimensión consultiva de la participación en el contexto del proceso evaluativo. Se puede graficar lo señalado en el siguiente esquema, que más que un tránsito lineal sugiere un conjunto de **dilemas** que permanentemente atraviesan los procesos evaluativos y que se dan no sólo en los extremos sino también con todos los matices entre los polos:



28. Por otra parte, una brecha que aún se observa en la mayoría de los informes refiere a la continua necesidad de legitimación cuantitativa de los hallazgos y juicios derivados del uso de información cualitativa. A modo de ejemplo, se encuentra un intento de similitud del análisis estadístico en el uso de entrevistas cualitativas para realizar análisis de tendencias en función de ‘mayorías o minorías’ cuantitativas (“40% de los entrevistados opina X”). La lógica de casos y el análisis cualitativo aún requieren dilucidar un entendimiento de sus procedimientos y potencialidades en la comunidad de evaluación, para aumentar su legitimación desde otra racionalidad y perspectiva.
29. Hay obstáculos a nivel de la programación: *¿evaluaciones participativas en un mes?* A pesar de que los criterios de UNEG y los principios del enfoque de igualdad de género y derechos humanos parecen sólidamente instalados en la actividad evaluativa impulsada por las agencias de NNUU, existe una brecha respecto del mínimo -en términos de dotación de tiempo, recursos y voluntad política- para llevar adelante procesos participativos e inclusivos. El desafío apunta a que estas restricciones no sean el principal obstáculo para avanzar en esta nueva perspectiva.
30. En el mismo sentido, la mayor parte de los informes invisibilizan el rol jugado por los grupos de referencia y las distintas estructuras institucionales en que los actores involucrados logran participar de los procesos de evaluación. En la actualidad, la limitación de los tiempos, la falta de práctica y la modalidad instalada de toma de decisiones, son los principales obstáculos para impulsar instancias de esta naturaleza.

c) Desafíos y oportunidades

31. La propuesta de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos constituye un enfoque en construcción cuyo desarrollo no ha sido lineal y representa la confluencia de una pluralidad de activistas y profesionales, cuyo diálogo se articula con un conjunto de procesos sociales, institucionales y discusiones en curso a nivel global. Entre estos pueden reconocerse: el paso de la mujer al género en materia de políticas públicas de igualdad; la emergencia de la participación ciudadana en Latinoamérica; el advenimiento del enfoque de derechos en la cooperación internacional y los nuevos avances en evaluación en

el campo de la cooperación internacional y del Sistema de Naciones Unidas. Los textos reseñados coinciden en señalar que el género es la fuente de desigualdad más antigua y resistente a la transformación. Su relación con el enfoque de derechos humanos es estratégica: en el desmontaje de sus rasgos discriminatorios y/o excluyentes se pone en juego la posibilidad de cambio en función de los objetivos deseados por la teoría de los derechos humanos, la que debería apuntar al género antes que a ninguna otra fuente de discriminación.

32. Por otra parte, la existencia de mandatos internacionales -a partir del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otros instrumentos internacionales- genera un escenario que requiere adecuaciones tanto programáticas como evaluativas en contextos de trabajo con población indígena y afrodescendiente. Lo mismo respecto de los retos y oportunidades que impone la “Declaración de Naciones Unidas sobre derechos de los Pueblos Indígenas” -recientemente aprobada en el año 2007-, que obliga a repensar la lógica de las intervenciones en el campo del desarrollo desde los derechos colectivos.
33. En un plano conceptual, la asociación impulsada por el enfoque entre los temas de género y los de derechos humanos y participación resulta estratégico por los nuevos afluentes conceptuales y políticos que se abren y donde emergen las cuestiones de ciudadanía, democracia participativa, control democrático, protección social, cohesión social, políticas públicas deliberativas, desarrollo centrado en las personas, intervención social orientada a la autonomía, complejidad social, entre otros ámbitos que el enfoque debería abordar.
34. Bajo esta mirada, la evaluación es uno más de los momentos de aprendizaje de una intervención: incorporar el monitoreo y el seguimiento en la planificación del ciclo programático permite mantener un dispositivo de información pero también de reflexión institucional -y personal- continuo a lo largo del ciclo, no sólo como una cuestión retórica sino efectiva. Este es un cambio cultural que debe diseñar estrategias para sortear las inercias y barreras que limitan su adopción. Lo que la intervención no ha tenido de participativa, seguramente no lo puede llenar el ejercicio evaluativo.
35. Tal como ocurrió con la actual noción de desarrollo y la propia perspectiva de género, el enfoque instala un desafío de cambio al interior de las racionalidades habituales que han organizado los principios y el modo de operar de la cooperación al desarrollo y la evaluación. Por ende, no está exento de barreras: una de las principales viene a ser la propia inercia de los procesos institucionales. Puede esperarse que este enfoque de evaluación producirá transformaciones profundas en los sistemas de planificación, diseño, implementación y en la propia evaluación de las intervenciones públicas en sus distintos niveles.
36. Por sí mismo, el desarrollo de un discurso evaluativo por parte de ONU Mujeres viene a significar un potente cambio cultural en la lógica de la cooperación al desarrollo existente en el campo del género, toda vez que cuestiona los esquemas con que han sido concebidos los procesos de programación, implementación, evaluación y difusión de resultados. Se señala esto porque si en la actualidad la aplicación del enfoque de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos está en una etapa incipiente o exploratoria a nivel de los ejercicios evaluativos, la perseverancia en el mismo permitirá ir acoplando dinámicas y ámbitos de acción que hoy operan en paralelo. En ese sentido, a día de hoy debe ser juzgado más por las preguntas y posibilidades que abre que por sus resultados prácticos en la agenda de evaluación de ONU Mujeres.
37. La integración de este enfoque necesita de un desarrollo y de una cultura organizacional suficiente para no operar por separado o de manera encapsulada; si no, pareciera una herramienta que no se adecúa al discurso ni a las prácticas efectivas en una institución cuyos métodos generales de seguimiento y evaluación no están suficientemente formulados. Ahora bien, la capacitación no es el único método para incorporar el enfoque, es más, por su propia

naturaleza, la dimensión del análisis o reflexión de la práctica resultan fundamentales. Se requieren elementos normativos, procedimientos organizacionales y herramientas operativas que acompañen, en paralelo, los procesos de capacitación. Aquí, el concepto de comunidad de práctica o aprendizaje resulta una herramienta útil para organizar los procesos de producción y uso del conocimiento en una institución como ONU Mujeres.

38. En términos estratégicos, la persistencia de este enfoque en el contexto de ONU Mujeres planteará una nueva cuestión. Tal como demuestran algunas de las evaluaciones -impulsadas por el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio-, no se puede separar el acto evaluativo respecto del diseño de las intervenciones y el lugar que la evaluación ocupa en la programación de ONU Mujeres (y en el resto de las agencias del Sistema de Naciones Unidas). Si no se aborda la discusión sobre este punto se prolongará la situación actual, que hace de la evaluación un ejercicio que admite como máximo uno o dos meses de trabajo en terreno y los procesos participativos -tanto en la intervención como en las evaluaciones- quedan incompletos. El componente participativo del proceso -considerando la institucionalidad, el tiempo y los actores a involucrar- debiera quedar explicitado por ONU Mujeres en los términos de referencia (TdR) de cada convocatoria, para no transformar los procesos evaluativos en actos administrativos, donde la relación entre el equipo evaluador y la contraparte gestora de la evaluación se presenta como el sucedáneo de la relación con los actores relevantes promovida desde este tipo de evaluación.
39. También es posible que el proceso muestre los propios límites del modelo actual de evaluación y que estemos en la antesala de experiencias de investigación o intervención participativa, cuyo eje de realización y protagonismo estará en las comunidades e instituciones locales. En efecto, un modelo democrático aplicado a fondo en materia de evaluación explorará diferentes posibilidades para la inclusión ciudadana en el ciclo de las políticas públicas de cada país. Hay un germen de conflicto político por la autonomía y la ciudadanización de la democracia y de las políticas públicas que no puede ser eludido y en el que también se juega el rol catalizador de ONU Mujeres.
40. Un modo de avanzar sobre estas cuestiones apunta a dar importancia a los objetivos de transformación sociocultural en el contexto de las evaluaciones. Se trata de interrogar a los programas en torno a los problemas que intenta resolver, a las necesidades de las personas o comunidades y a sus capacidades, seguido de la activación social en torno a respuestas pertinentes, efectivas y adecuadas. Un enfoque de igualdad de género y derechos humanos se mantiene activo como ejercicio reflexivo de rendición de cuentas a lo largo de todo el ciclo programático.
41. Se observa que la función de rendición de cuentas está poco desarrollada en el enfoque de programación, misma debilidad que se observa alrededor de los procesos evaluativos. Durante el proceso de planificación y/o diseño de la intervención debiera impulsarse la construcción de una batería de preguntas que apunte a las dimensiones implicadas en la teoría de cambio del programa: de este modo, no se evalúan criterios aislados sino también su efecto integrado o sinérgico. Estas preguntas debieran ser retomadas en la fase de evaluación.
42. A nivel estratégico, el enfoque requiere nutrirse de los fundamentos democráticos y de la progresividad de los derechos humanos en su sentido más amplio. Lo mismo respecto de formas de gestión innovadoras, especialmente por el trabajo en redes, que concerta actores públicos y privados que comparten distintos espacios y cuya interacción puede dar pie a dinámicas de conflicto y cooperación. Los modelos de gestión deben ser capaces de anticipar crisis y entender que la relación entre actores de la sociedad civil y el Estado transita por momentos sucesivos de acuerdo y desacuerdo. En los modelos habituales, es como si la dimensión del poder no existiera, como si no hubieran resistencias, intereses contrapuestos, relaciones clientelares, conflictos, *vendettas* personales e institucionales, marginaciones y

cooptación. Pareciera que *'Todo fluye'* entre los actores hasta que no se pregunte lo contrario y, de este modo, se evidencia la opacidad que las relaciones de poder tienen en la vida cotidiana. Un enfoque de igualdad de género y derechos humanos debe seguir interrogando todos los componentes y procesos críticos de la intervención con esta mirada amplia y realista, que incluye cuestiones como por ejemplo si se están reconfigurando las relaciones de poder en modelos menos explícitos pero que perpetúan la exclusión.

43. En el mismo sentido, se plantea la necesidad de que las mujeres se empoderen para cambiar y transformar relaciones de poder, frente a esto surge la preocupación: ¿acaso los varones no requieren adquirir un poder para cuestionar y/o transformar el orden de género? Más aún si ocupan el centro de un paradigma dominante que tiende a perpetuarse sobre la base de 'naturalizar' los roles de cada uno y cada una. La mayoría de los textos que abordan la cuestión de las relaciones de género coinciden en la invisibilización de los varones como beneficiarios de un proceso de transformación. Por ejemplo, una consideración efectiva de sus intereses, roles y responsabilidades apuntaría a un análisis del empoderamiento como capacidad para ejercer un juicio reflexivo sobre dimensiones tales como: reconocerse en el lugar del dominador, la capacidad para encontrar fuentes de satisfacción o de asignar valor social y personal-afectivo a labores que habitualmente están asociadas a lo femenino, como los componentes de nutrición y cuidado. En general, se trata de incorporar decididamente los intereses y roles de los varones y abrir un punto de observación allí donde la mayoría de las evaluaciones -y las guías sobre evaluación- no iluminan.
44. Otro tema es la relación de este enfoque con la gestión basada en resultados y su principal instrumento: el Marco Lógico. En el campo de la evaluación así como en el de la relación de los donantes con los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil existe una discusión donde se plantea que la preocupación de la metodología de marco lógico por los impactos tiene más que ver con el interés de los donantes por demostrar su aporte que con los intereses de las comunidades y uno de los límites del Marco Lógico es precisamente que la matriz en sí misma no muestra los elementos internos del proyecto o programa: grupo meta, metodología, equipo ejecutor, recursos intangibles necesarios, etc., que sólo son expuestos en el resumen narrativo o en los arreglos institucionales. El problema es que precisamente en esos elementos internos es donde el enfoque de igualdad de género y derechos humanos suele ser decisivo. La incorporación de las preguntas más políticas sobre titulares de derechos y deberes y el principio de participación resultan coherentes asimismo con este enfoque.
45. En el mismo sentido, la revisión de las guías sugiere que la entrega de baterías de indicadores tipo pueden frenar la incorporación de la perspectiva de género y derechos humanos -especialmente si se dirigen a funcionarios/as públicos/as y los materiales provienen de un organismo con superioridad jerárquica- cuando no se acompañan de una adecuada reflexión sobre el proyecto o programa concreto al que se van a aplicar. Es posible que la reflexión a partir de las intervenciones (desde el momento del diagnóstico y la planificación) sea más adecuada para definir indicadores que resulten pertinentes al diseño más que la aplicación de ciertas fórmulas preconcebidas y estandarizadas.
46. Igual que ocurrió en sus inicios con el enfoque de igualdad de género en el desarrollo, la introducción del lenguaje de derechos humanos en la programación ha implicado el uso de los indicadores como medio para resolver la comprensión del enfoque (normalmente se especifica un marco conceptual al inicio de las guías) y su aplicación práctica (se incluyen algunos ejemplos de la construcción y uso de los indicadores). Con todo, el uso de los indicadores como medio para el desarrollo de un enfoque, tiende a postergar una visión más general sobre el significado de la inclusión del mismo en el ciclo del proyecto y en especial, de las implicaciones que tiene para la participación de los grupos más vulnerables.

47. La planificación a partir de la matriz de Marco Lógico tiene como protagonista final al indicador, como instrumento que permitirá juzgar o ‘medir’ el grado de avance hacia los objetivos de la intervención. Existen diversos planteamientos críticos en el sentido de que tal mirada tiende a invisibilizar la importancia de los procesos, que resultan relevantes en este tipo de intervenciones (si bien existen los denominados ‘indicadores de proceso’). Sin embargo, cabe destacar que el uso de indicadores en el campo de la igualdad de género ha dado pie a una buena práctica relacionada con el control social o la rendición de cuentas, esto es, un uso político de los mismos para el control público de un programa o de una política en un nivel más amplio.
48. En términos generales, los evaluadores/as tienden a borrar la pista del camino intelectual y práctico en el informe de evaluación, desestimando explicitar el modo efectivo en que ‘se hicieron las cosas’ y en ocasiones omitiendo lo que no funcionó para presentar un informe final sin incidencias significativas. Si se trata de aprender de estas prácticas, lo primero es dejar memoria de ellas.
49. En el contexto actual, resulta necesario construir una mirada sobre estos procesos en la propia institucionalidad pública de los países. Recientemente algunos países de la región han creado agencias especializadas de evaluación al interior de su institucionalidad. En ellas existe el mandato de hacer públicos los resultados de sus evaluaciones conforme a las leyes de transparencia y rendición de cuentas, así como el establecer metodologías cada vez más estandarizadas. Puesto que este tipo de institucionalidad probablemente seguirá ampliándose por toda la región, esto supone un foco de investigación y de incidencia para los próximos años.
50. La experiencia de evaluación de los programas de transferencias condicionadas - independiente de sus distintas modalidades- sugiere la necesidad de: complejizar las aproximaciones para el análisis del impacto en el nivel local, incorporar herramientas para el análisis de múltiples actores y de alta complejidad a nivel vertical y horizontal; entre otras cosas. Desde un punto de vista general, se trata de incorporar una mirada de género a la construcción de los sistemas de protección social con perspectiva de derechos que han ido emergiendo en América Latina y que asignan a las mujeres un rol protagónico, aun con el componente de oportunidades y riesgos de nuevas exclusiones/subordinaciones que ello implica.
51. Otra de las buenas prácticas incorporadas por los sistemas de evaluación de los programas de transferencia condicionada consiste en la asociación con organismos técnicos de cooperación internacional, que permiten enriquecer la reflexión metodológica y de política pública a propósito de la evaluación de un programa. Para los organismos internacionales de ayuda al desarrollo, cabe considerar la conveniencia de complementar los apoyos destinados a la ejecución de intervenciones con la promoción de este tipo de alianzas que lo que hacen es profundizar la práctica de ejecución de un programa gubernamental que puede resultar emblemático. En contrapartida, las evaluaciones de los programas de transferencia condicionada, en su mayoría ejercicios de carácter clásico (estudios de caso y control, consultorías externas) bien pueden nutrirse de los componentes participativos y la sensibilidad de la igualdad de género y derechos humanos, propios del enfoque de ONU Mujeres.
52. Por último, con motivo de la realización del “**Seminario de Evaluación con enfoque de género y derechos humanos: ¿Medir o transformar la realidad?**” organizado por ONU Mujeres e Inclusión y Equidad en Quito, los días 7 y 8 de febrero de 2011, cuyo objetivo fue intercambiar experiencias y reflexionar sobre diversas materias relacionadas con el enfoque, el equipo de consultores a cargo de la presente sistematización tuvo la oportunidad de exponer un avance de sus resultados, a partir del cual surgieron algunas materias que se reseñan a continuación y complementan el presente informe:

- La necesidad de retornar la práctica de la evaluación a sus aspectos sustantivos, esto es, la construcción de aprendizajes, el énfasis en la dimensión de procesos y la toma de decisiones para una mayor incidencia en las políticas públicas.
- La necesidad de sincronizar el establecimiento y/o operación de sistemas y prácticas evaluativas con los tiempos de la intervención programática y la acción política, con pleno conocimiento y participación del conjunto de actores interesados.
- La relevancia de recuperar la evaluación como un bien social, en términos de su importancia para el logro de las transformaciones que se espera alcanzar. Ello implica asignar una provisión de tiempos y relevancia institucional adecuados en su organización operativa.
- Se planteó la necesidad de avanzar desde la evaluación de programas a la de políticas públicas, implicando un salto en términos de complejidad e incidencia política. Desde el punto de vista de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, ello plantea la necesidad de impactar los sistemas nacionales de evaluación (allí donde se están implementando o se espera construir) y al mismo tiempo, fortalecer las capacidades de los actores tanto a nivel de gobierno como de sociedad civil.

Con base en los ricos hallazgos de esta sistematización centrada en evaluaciones con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, y de las propias reflexiones actuales en el campo de la evaluación respecto de la necesidad de abordar dimensiones de complejidad, transformación social e interculturalidad en el propio proceso evaluativo, las Naciones Unidas en general, y ONU Mujeres en particular, tienen un importante papel que jugar. Su rol catalizador para promover el ejercicio de los derechos humanos, la paz y el desarrollo sostenible ha de permitir asimismo su contribución a enfoques y prácticas de evaluación orientadas al cambio social para la consecución de estos mismos objetivos.

Bibliografía consultada

- Abarca, Humberto. (2009). *Participación de la Sociedad Civil*. Documento N° 4. Serie Marcos conceptuales. Consultora Inclusión y Equidad. Santiago de Chile.
- Adrien, Marie-Helene. (2008). *UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence Against Women*, Universal Management Group. UNIFEM. Nueva York.
- Alcalde, Ana y López, Irene. (2004). *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. España.
- Amariles, Fabiola; Arena, Ana y Lindo, Patricia. (2010). *Informe Evaluación Proyecto “Empoderamiento Económico de las Mujeres y Fortalecimiento de su Liderazgo en la Gobernanza del Desarrollo Local-Regional”*. Learning for Impact Corp -UNIFEM México.
- Amariles, Fabiola, Escobar, Carolina y Feliciani, Fabrizio. (2009). *Informe de Evaluación regional de medio término del Programa “Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial. La Agenda Económica de las Mujeres - AGEM”*. UNIFEM. México.
- Anderson, Jeanine. (1991). *Reproducción social/Políticas sociales*. SUMBI. Lima. Perú.
- Andía, Bethsabé y Beltrán, Arlette. (2003). *Documento Metodológico sobre el Análisis del Presupuesto Público con Enfoque de Género; Sistematización de las experiencias en la región Andina*; UNIFEM Región Andina.
- Arbulú, Angélica. (2010). *Informe de “Estrategia integral para la prevención, atención y erradicación de todas las formas de violencia de Género en Colombia”*. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio. Nueva York.
- Barrig, Maruja y Vargas, Virginia. (2008). *Informe Evaluación Proyecto “Fortaleciendo la gobernabilidad democrática a nivel local: Iniciativas de Presupuestos Sensibles al Género en América Latina UNIFEM - AECID”*. UNIFEM.
- Caro, Deborah. (2005). *Manual de integración de género en programas de salud reproductiva y VIH: del compromiso a la acción*. USAID. Estados Unidos.
- Cifuentes, José y Paño, Pablo. (Coordinadores) (2006). *Praxis participativas en la América Latina actual. Construyendo Ciudadanía/9*. Málaga.es diputación, CIMAS y Centro de Ediciones Málaga.es diputación. España.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2004). *Pobreza, autonomía económica y equidad de género. Caminos hacia la equidad de género en América Latina y el Caribe*. CEPAL. Santiago de Chile.
- Comité de Ayuda al Desarrollo. (2008). *Principios rectores del CAD en materia de eficacia de la ayuda, igualdad de género y empoderamiento de la mujer*. Aprobados por la Reunión de altos funcionarios del CAD.
- _____ (2010). *Normas de Evaluación*.
- Comunidad Europea. (2007). *Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la Comunidad Europea; Sección 1: Manual de conceptos y métodos para la transversalidad de la igualdad de género*. Europa.
- _____ (1997). *Guía para la evaluación de impacto con perspectiva de género*. Unión Europea.

- Cooney, Geraldine. (2009). *Informe Evaluación Proyecto “Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género”*. Universal Management Group. UNIFEM. Nueva York.
- Coordinación Nacional del Programa Oportunidades. (2007). *Agenda integral de evaluación del Programa Oportunidades*. México.
- Corner, Lorraine y Repucci, Sarah. (2009). *Guía del Usuario para Medir la Prestación de Servicios Básicos con Enfoque de Género*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Centro de Gobernabilidad de Oslo del PNUD. Noruega.
- Coupal, Françoise. (2010). Evaluación de medio término del programa “Patrimonio productivo y ciudadanía de las mujeres en extrema pobreza de Bolivia - SEMILLA. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio. Nueva York.
- Coupal, Françoise. (2010). *Informe de evaluación intermedia del programa “De la retórica a la realidad: hacia la equidad de género y empoderamiento de las mujeres a través de la participación y prácticas de Género en presupuestos públicos en Nicaragua*. Ventana de Género del Fondo de Objetivos del Milenio. Nueva York.
- Díaz, Luis. (2001). *La meta-evaluación y su método*. Revista de Ciencias Sociales (Cr). Año/vol. II-III, N° 93-92, Universidad de Costa Rica, pp. 171-192. Costa Rica.
- Earl, Sarah. (2001). *Manual sobre Mapeo de Alcances*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). Canadá.
- Faúndez, Alejandra. (2007). *¿Qué entendemos por enfoque de género?* Documento N°2. Serie Marcos conceptuales. Consultora Inclusión y Equidad. Santiago de Chile.
- _____ (2010). “La evaluación con enfoque de género, lecciones desde la experiencia”. Ponencia presentada a la Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). Costa Rica.
- _____ (2007). *Indicadores de Género: mitos y leyendas*. Documento N°2. Serie Metodologías. Consultora Inclusión y Equidad. Santiago de Chile.
- Faúndez, Alejandra y Abarca, Humberto. (2008). *“Más Participación, más Democracia. Mecanismos de participación de la Sociedad Civil en Iberoamérica”*. Documento Oficial del IV Encuentro Cívico Iberoamericano en el marco de la XIII Cumbre Iberoamericana de Presidentes y Jefes de Estado. Secretaría General Iberoamericana SEGIB. San Salvador, El Salvador.
- Faúndez, Alejandra y Weinstein, Marisa. (2010). *Informe de evaluación de medio término de la implementación del Programa “Campaña regional de promoción de la Salud Materna desde una perspectiva intercultural y de derechos”*. Eje 3 del Fondo de Cooperación AECID-UNFPA. Panamá.
- Ghiso, Alfredo. (2001). *Sistematización de experiencias en Educación Popular*. Memorias Foro: Los contextos actuales de la Educación Popular. Medellín, Colombia.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2005). *Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*. Nueva York.
- _____ (2005). *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*. Nueva York.
- _____ (2008). *Guías éticas para la evaluación*. Nueva York.
- _____ (2010). *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance*. Nueva York.
- Instituto Nacional de las Mujeres de México. (2003). *Manual para el Desarrollo de Indicadores de Evaluación con Perspectiva de Género*. México.

- Instituto Nacional de Salud Pública. (2006). *Evaluación externa de impacto del Programa Oportunidades 2001-2006. Informe compilatorio*. Primera edición. México.
- Izaguirre, Marlen; Urrutia, Gorka; Askunze, Carlos. (2004). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. ALBOAN-Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe-Hegoa, Bilbao.
- Jara, Oscar. (2001). "Dilemas y Desafíos de la Sistematización de experiencias". Presentación realizada en el mes de abril 2001 en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation. Cochabamba, Bolivia.
- Johnson, Karen. (2009). *Informe de evaluación del programa mundial de UNIFEM "Fortalecimiento de la gobernabilidad económica: Análisis de género aplicado a los presupuestos gubernamentales"*. Social Development Direct. UNIFEM Nueva York.
- Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2007). *Plan estratégico UNIFEM 2008-2013*. UNIFEM. Nueva York.
- Landman, Todd. (2006). *Indicadores de los Enfoques del Desarrollo Basados en los Derechos Humanos en la Programación del PNUD: Guía para usuarios*. PNUD. Nueva York. Noruega.
- Lasagna, Marcelo. (2009). *Informe de evaluación del proyecto "Plataforma regional de gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe hispano" (PLAGEN)*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo., El Salvador.
- Leiva, Alicia. (2010). *Informe de evaluación del "Outcome 32 del área de equidad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile"*. PNUD. Chile.
- Ljungman, Cecilia. (2009). *UNIFEM Global Meta-Evaluación 2009*. UNIFEM. Nueva York.
- Longhurst, Richard. (2006). *Review of the Role and Quality of the United Nations Development Assistance Frameworks (UNDAFs)*.
- López, María de la Paz y Salles, Vania. (coordinadoras) (2007). *Reseña de "El Programa Oportunidades examinado desde el género"*. COLMEX y CIESAS. (México).
- Meentzen, Angela. (2002). *Aplicando la democracia de género. Estudio sobre la implementación metodológica y operativa de la Democracia de Género en la planificación y evaluación de proyectos*. Fundación Heinrich Böll. Departamento de Evaluación. Berlín.
- MIDEPLAN. (2006). *Evaluación de cinco programas de la oferta pública social, participantes en el Sistema Chile Solidario*. Serie de Estudios Chile Solidario. Ministerio de Planificación. Chile.
- _____ (2006). *Estudio efectos de La intervención psicosocial en mujeres que participan directamente en el Sistema Chile Solidario*. ; Serie de Estudios Chile Solidario. Santiago de Chile.
- _____ (2006). *Evaluación de cCinco pProgramas de la oOferta pPública sSocial, pParticipantes en el Sistema Chile Solidario*. ; Serie de Estudios Chile Solidario. Santiago de Chile.
- _____ (2008). *Impactos en el sistema familiar por la incorporación de mujeres al mundo del trabajo. Programas de empleo y empleabilidad del Sistema Chile Solidario (análisis cualitativo y cuantitativo)*. Documento Temático elaborado por MIDEPLAN como material de apoyo al Seminario Protección Social y Género. Ministerio de Planificación. Chile.
- _____ (2008). *Impactos en el sistema familiar por la incorporación de mujeres al mundo del trabajo. Programas de empleo y empleabilidad del Sistema Chile Solidario (análisis cualitativo y cuantitativo)*. Documento Temático elaborado por MIDEPLAN como material de apoyo al Seminario Protección Social y Género. Santiago de Chile.
- Moser, Caroline. (1995). *"Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación"*. Red Entre Mujeres. Flora Tristán Ediciones. Lima, Perú.

- Naciones Unidas. (2003). *Un Enfoque de la Cooperación para el Desarrollo basado en los Derechos Humanos. Hacia un Entendimiento Común entre las Agencias de las Naciones Unidas*. Nueva York.
- _____ (2007). *Actividades del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer*. Nota del Secretario General de Naciones Unidas. Nueva York. NNUU.
- _____ (2007). “Declaración de Naciones Unidas sobre los derechos de los Pueblos Indígenas”. Resolución aprobada por la Asamblea General, 13 de septiembre de 2007. Nueva York.
- ONU Mujeres. (2010). *A Manager’s Guide to Gender Equality & Human Rights Responsive Evaluation*. Nueva York.
- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Bolsa Familia en Brasil: Contexto, Concepto e Impacto*. Ginebra.
- Pasteur, Catherine y Blauert, Jutta. (2000). *Seguimiento y Evaluación Participativos en América Latina*. Panorama bibliográfico y bibliografía anotada. Instituto de Estudios del Desarrollo.
- Pearson, Ruth. (Consultant, University of Leeds); Alemann, Clara (UNDP Evaluation Office) and Castillo, Ondina (National Consultant) (2005). *Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP*. El Salvador Country Assessment. PNUD. El Salvador.
- Pesántez-Calle, Nidya. (2008). *Informe Evaluación Campaña 16 días Por una vida libre de violencia - Es nuestro derecho!* UNIFEM. Nueva York.
- Prieto, Patricia; Bernal, Margarita y Pinto, Eliana. (2009). *Informe de evaluación del “Programa Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina”*. UNIFEM. Nueva York.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York.
- Retolaza, Iñigo. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*; HIVOS-Diálogo Democrático-PNUD. Guatemala.
- Rincón, Ana. (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior. Dirección de Cooperación al Desarrollo. Bilbao.
- Rodríguez, Cecilia (autora); López, María de la Paz y Salles, Vania (editoras). (Sin fecha). *Las mujeres en el Programa Progres-Oportunidades: una aproximación al estado del arte*. Editorial El Colegio de México. México.
- Sanz Luque, Belén. (2010). “Gender equality and human rights responsive evaluation: rethinking approaches”. En: *“From policies to results: developing capacities for country monitoring and evaluation systems”*. UNICEF. Nueva York.
- _____ (2010). “Integrando la perspectiva de género y derechos humanos en la evaluación: avances y perspectivas en el marco del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas y la experiencia institucional de UNIFEM”. Ponencia presentada a la Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC). Costa Rica.
- Scriven, Michael. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Fourth editorial. Newbury Park. Sage.
- Segone, Marco. (1998). *Evaluación democrática. Documento de Trabajo N°3*. Oficina Regional para América Latina y El Caribe de UNICEF.
- Suárez, Mireya; Teixeira, Marlene (Coordinadoras). (2006). *“Programa Bolsa Família e o enfrentamento das desigualdades de gênero: o desafio de promover o reordenamento do espaço doméstico e o acesso das mulheres ao espaço público”*. En: Rômulo Paes-Sousa y Jeni Vaitsman (organizadores). Ministério de Desenvolvimento Social. Cadernos de Estudos N° 5, Síntese das pesquisas de avaliação de Programas sociais do MDS. Brasil.

- UNIFEM. (2007). *Plan estratégico del UNIFEM para 2008-2011*. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas (pp. 9-10). Nueva York.
- _____ (2009). *Guía para la definición de los tipos y modalidades de evaluación*. Unidad de Evaluación de UNIFEM. Nueva York.
- _____ (2009). *Evaluation Strategy 2008-2011. Learning and generating knowledge for greater impact on gender equality and women's empowerment*. Nueva York.
- _____ (2009). *Política de Evaluación de UNIFEM*. Nueva York.
- _____ (2010). *Management Response to Independent Strategic and Corporate Programme Evaluations*. Nueva York.
- Vaitsman, Jeni; Rodrigues, Roberto y Paes-Sousa, Rômulo. (2006). *El Sistema de Evaluación y Seguimiento de las Políticas y Programas Sociales: la experiencia del Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre del Brasil*. Policy Papers /17. Management of Social Transformations. UNESCO.
- Vargas-Trujillo, Elvia y; Gambara, Hilda. (2008). *Evaluación de programas y proyectos de intervención. Una guía con enfoque de género*. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Sociales - CESO. Departamento de Psicología. Colombia.
- Waissbluth, Mario. (2003). *La insularidad en la gestión pública latinoamericana*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 27. (Oct. 2003). Caracas.
- Young, Kate. (1991). "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres". En: Guzmán, Virginia y otras (Compiladoras). *Una nueva lectura: género en el desarrollo*. Lima, Perú.

Anexos

1. Instrumento Ficha de Sistematización

<i>ITEM</i>	<i>Descripción y/o Comentario</i>
1. Objetivos del programa evaluado	
2. Componentes del programa evaluado	
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	
4. Monto presupuestario del programa evaluado	
5. Años de ejecución del programa evaluado	
6. Actores involucrados en el programa evaluado	
7. Nombre de la evaluación	
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	
9. Institución que realiza la evaluación	
10. Período de ejecución de la evaluación	
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	
14. Actores involucrados en la evaluación	
15. Objetivos de la evaluación	
16. Enfoque de la evaluación	
17. Metodología de la evaluación	
18. Principales hallazgos	
19. Principales conclusiones	
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	
21. Limitaciones de la evaluación	
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	
23. Bibliografía utilizada	

2. Fichas de programas y proyectos evaluados:

Ficha básica 1

Evaluación del trabajo de UNIFEM sobre Presupuestos Sensibles al Género (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	El objetivo principal de la segunda fase del programa es transformar las políticas y procesos presupuestarios de modo que reflejaran los principios de la igualdad de género y logran cambios concretos en la distribución de los recursos. El objetivo a largo plazo es reducir la feminización de la pobreza
2. Componentes del programa evaluado	Se refieren como efectos o componentes clave: 1. Políticas y procesos presupuestarios nacionales que reflejaran los principios de la igualdad de género; 2. Integración de las prioridades de las mujeres pobres en la distribución presupuestaria sectorial; de los programas nacionales que abordan el tema de la pobreza; 3. Conocimientos y aprendizaje sobre PSG que facilitarían la reproducción de las buenas prácticas y el intercambio de las lecciones aprendidas.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No hay mención al marco lógico del programa; se refieren sus resultados esperados: -A corto plazo, el trabajo de PSG se alinearía con el ciclo presupuestario nacional; se introducirían cambios en los procesos de presupuesto nacionales; se mejorarían y documentarían los mecanismos de seguimiento presupuestarios; y se fortalecerían las relaciones entre los promotores de la perspectiva de género y las autoridades responsables de las decisiones presupuestarias. -A medio plazo, los procesos de políticas y presupuestarios serían más sensibles al género, la distribución presupuestaria reflejaría las prioridades de las mujeres pobres y excluidas, y las buenas prácticas y las lecciones aprendidas podrían ser reproducidas y aprovechadas a través de redes y el intercambio de conocimientos. -A largo plazo, se reduciría la feminización de la pobreza y la exclusión.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	En los 4 países considerados, el programa invirtió USD 3.300.000
5. Años ejecución del programa evaluado	2004-2008
6. Actores involucrados en el programa evaluado	UNIFEM identificó a las partes interesadas del Programa, que incluían representantes de los ministerios de finanzas, personal de ministerios sectoriales y otras dependencias gubernamentales relacionadas, el mecanismo nacional de las mujeres y OSC de mujeres.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación de la Fase II del Programa de Presupuestos Sensibles al Género (PSG): "Fortalecimiento de la gobernabilidad económica: Análisis de género aplicado a los presupuestos gubernamentales"
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Karen Johnson (Jefa de Equipo)
9. Institución que realiza la evaluación	Social Development Direct
10. Período de ejecución de la evaluación	Septiembre de 2008 y enero de 2009 (publicado en diciembre de 2009)
11.	
12. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Presenta componentes sumativos y formativos
13. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada	Corporativa
14. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación Externa Independiente
15. Actores involucrados en la evaluación	Personal de ministerios de planificación y finanzas; personal de mecanismos nacionales de las mujeres; personal de ministerio sectorial; personal de otras instituciones del gobierno; personal de organizaciones de mujeres, otras OSC o institución académica; personal de UNIFEM; socios del desarrollo.

16. Objetivos de la evaluación	<p>El objetivo principal del estudio es “evaluar el progreso hacia los efectos y productos de la Programación de PSG a nivel nacional, a través de un estudio de caso del Programa Mundial de PSG: Fase II”.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de la estrategia temática de UNIFEM en lo referente a PSG y su eficacia técnica y política para promover la igualdad de género; • Apoyar la Programación de PSG mediante la consolidación y comprobación de las teorías del cambio que apuntalan los trabajos de UNIFEM en esta área temática; • Identificar los factores favorables y desfavorables que afectan la implementación de los programas de PSG; • Evaluar los avances hacia los resultados y productos de la Programación de PSG a nivel de los países, a través de un estudio de casos del Programa Mundial de PSG: Fase II; • Generar información para el aprendizaje de UNIFEM en lo referente a estrategias, modelos y prácticas eficaces para la promoción de la rendición de cuentas con una perspectiva de género en las políticas y prácticas presupuestarias; • Servir de apoyo a la programación y evaluación de los Programas seleccionados de PSG mediante una actualización de sus teorías del cambio, la identificación de indicadores y el suministro de herramientas para el monitoreo.
17. Enfoque de la evaluación	Evaluación basada en la teoría
18. Metodología de la evaluación	<p>La evaluación corporativa se llevó a cabo en tres etapas diferentes. La Etapa 1 constó de una valoración preliminar rápida de las iniciativas de PSG. La Etapa 2 se centró en el Programa de PSG interregional financiado por el Gobierno de Bélgica, como estudio de caso para valorar los resultados de la implementación del Programa en los países. Se evaluaron los avances hacia el logro de resultados y productos de la programación de los PSG, incluido un análisis comparativo de los resultados logrados en cuatro países. La Etapa 3, que aprovechó las conclusiones de las dos primeras etapas, tuvo el fin de realizar una valoración general del enfoque de UNIFEM en términos de la programación de los PSG, elaborar una tipología de las iniciativas de PSG y proporcionar herramientas de monitoreo y evaluación.</p> <p>Se incluyó una variedad de métodos y técnicas para la recolección de datos: exámenes de bibliografía y documentos; entrevistas y grupos de discusión con las principales partes interesadas; visitas de campo en cuatro países (Marruecos, Mozambique, Ecuador y Senegal); y un cuestionario online que se distribuyó en las oficinas de UNIFEM que gestionan las iniciativas de PSG en curso. El equipo de evaluación logró la participación de 130 informantes tales como personal de UNIFEM, autoridades del gobierno y organismos no gubernamentales.</p>
19. Principales hallazgos	<p>Teoría del cambio</p> <p>“El Programa PSG tiene el propósito de aumentar la concienciación sobre los impactos diferenciados en mujeres y hombres de los presupuestos públicos y lograr que los gobiernos se responsabilicen de garantizar que sus presupuestos promuevan el logro de la igualdad de género y la concreción de los derechos de las mujeres, especialmente entre la población en situación de pobreza”. Este enunciado resume la definición de PSG de UNIFEM. Según la evaluación, las diferentes iniciativas de PSG despliegan una variedad de enfoques y perspectivas conceptuales para lograr los objetivos de los PSG. Los elementos más comunes de la programación de los PSG incluyen el trabajo con los gobiernos, en especial con los ministerios de finanzas, con los ONGs y con los mecanismos de promoción de las mujeres para transformar los presupuestos nacionales y lograr que éstos contemplen la perspectiva de género. Sin embargo, la evaluación mostró que hay considerables diferencias en las teorías del cambio que acompañan las diferentes formas en que se entienden los PSG dentro de la organización. Los cuatro ejemplos examinados en detalle desde la perspectiva del Programa de PSG, América latina, Nigeria y Egipto demuestran la importancia de explorar los supuestos subyacentes a los enfoques utilizados. Los evaluadores sugirieron que la eficacia sostenible de los programas fue mayor cuando UNIFEM centró su atención en influir en las políticas y en desarrollar la capacidad tanto del gobierno como de la sociedad civil. En términos generales, la evaluación concluyó que UNIFEM debe esclarecer la teoría del cambio de las iniciativas de PSG en los diferentes contextos.</p> <p>Criterios utilizados:</p> <p>La evaluación concluyó que las iniciativas de PSG de UNIFEM, incluyendo el Programa de PSG interregional son, generalmente, pertinentes, eficaces y con ciertos indicios de sostenibilidad; pero también identificó un cierto número de áreas que deben mejorar:</p> <p><i>Pertinencia:</i> La evaluación observó que el Programa de PSG interregional es pertinente en los cuatro países en los que se llevó a cabo y que cada uno de los programas individuales logró una posición apropiada dentro de los marcos de políticas generales para la reducción de la pobreza y el desarrollo nacional y las políticas de género nacionales. No obstante, el estudio concluyó que resulta necesario contar con capacidades permanentes que hagan posible llevar a cabo un análisis detallado del marco político y las políticas e instituciones de cada contexto para ayudar a adaptar el enfoque general a las circunstancias locales, identificar las oportunidades y valorar los progresos. Esta conclusión coincide con la valoración de mayor alcance de las iniciativas de PSG, donde se informó acerca de la necesidad de fortalecer los nexos entre los temas de interés para las mujeres y las iniciativas presupuestarias sensibles al género (Gender Budget Initiative, GBI) en los trabajos de UNIFEM, mediante la participación de la sociedad civil en la identificación de las prioridades para las políticas y fomentar la</p>

	<p>rendición de cuentas respecto a las partidas presupuestarias y la implementación de las políticas públicas por parte de los gobiernos.</p> <p><i>Eficacia:</i> Los resultados logrados podrían atribuirse a los esfuerzos sistemáticos realizados a lo largo del tiempo y, en particular, a los considerables esfuerzos realizados para construir capacidades, como lo demostró el Programa de PSG. La evaluación halló que el Programa de PSG pudo lograr resultados significativos tales como la inclusión de la perspectiva de género en las Solicitudes de Partidas Presupuestarias en los cuatro países, la creación de indicadores sensibles al género y una distribución presupuestaria sensible al género en el trabajo de las experiencias piloto sectoriales. Sin embargo, si bien todas las intervenciones lograron, en general, algún tipo de productos de conocimiento, en todos los casos la evaluación observó que ésta fue el área en la que se registraron menos progresos y donde hay menos pruebas de éxito. La necesidad de que UNIFEM centre su atención en sistemas de monitoreo y evaluación para valorar la contribución realizada a través de su apoyo al logro de resultados es una de las conclusiones clave destacadas tanto en la evaluación del Programa de PSG como en la valoración general de la cartera de programas de PSG de UNIFEM.</p> <p><i>Sostenibilidad:</i> Debido a la novedad relativa del trabajo en PSG y la naturaleza innovadora de algunos de los enfoques utilizados, es todavía demasiado pronto para determinar cuán sostenibles han sido las intervenciones de los programas. Existen señales tempranas de sostenibilidad en la construcción de capacidades, en particular en Ecuador y en menor medida en Mozambique. Asimismo, la evaluación detectó indicios de una posible sostenibilidad a partir de desarrollos institucionales, entre los que se incluyen la formalización de una Unidad de Género en el Ministerio de Finanzas de Ecuador y el fortalecimiento de los centros de coordinación de género del Ministerio de Justicia de Marruecos</p> <p><i>Estrategias del Programa:</i> La evaluación halló evidencias sólidas de una gama de enfoques interesantes e innovadores en la construcción de capacidades, lo que sugiere que ésta fue un área clave de fortaleza de UNIFEM. La construcción de capacidades fue crucial para el logro de resultados, empezando por el aumento de la concienciación sobre los PSG y siguiendo por el desarrollo de capacidades técnicas para el análisis de género y la elaboración de políticas, así como la prestación de apoyo directo de forma permanente. Dada la falta de evidencias sobre el impacto de estos enfoques, esta es un área en la que deberían centrarse los esfuerzos por identificar las lecciones aprendidas y la compilación de datos sobre su impacto. Un factor clave adicional para el éxito de las estrategias de los programas ha sido la participación de las dependencias de planificación y finanzas del gobierno. El Programa interregional de PSG creó asociaciones exitosas con ambas dependencias, aunque los cambios operados en el contexto hicieron que fuera necesario reconsiderar las oportunidades de colaboración a lo largo del programa. La opción institucional más eficaz parece haber sido la combinación de los temas de género y planificación/finanzas, como, por ejemplo, las Unidades de Género de los Ministerios de Finanzas en Marruecos y Ecuador, y la oficina de coordinación de temas de género de una dependencia sectorial de planificación y finanzas en Senegal. Sin embargo, las evidencias del éxito son mucho más limitadas en lo referente a la incidencia o a las experiencias piloto en diferentes sectores. Se trata de áreas en las que se necesita profundizar para comprender de qué forma se usan estas estrategias y obtener datos sobre su eficacia.</p> <p><i>Gestión del Programa:</i> De acuerdo con los hallazgos de la evaluación, el Programa enfrenta cierto número de dificultades, en particular asegurar que haya recursos humanos y técnicos suficientes para liderar el desarrollo del enfoque del Programa y asegurar que se implemente en forma congruente durante toda la Fase II. A su vez, los estudios de país hacen hincapié en lo mucho que se logró con muy pocos recursos y, con frecuencia, en contextos difíciles y destacan el compromiso y los conocimientos técnicos que el Programa logró aportar a través de sus intervenciones en favor de los PSG. Las limitaciones comunes en la gestión de los programas de UNIFEM incluyen las siguientes: falta de mecanismos de monitoreo y evaluación; rotación del personal; y falta de sistemas institucionales de aprendizaje. Asimismo, se considera que los sistemas institucionales de toma de decisiones financieras de UNIFEM tuvieron un impacto negativo en el Programa, en particular por la lentitud de las decisiones en algunos de los estudios de caso.</p>
<p>20. Principales conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un cambio sistemático en un programa de tal complejidad requiere un elevado nivel de apoyo al personal, para asegurar que se comprendan los contextos cambiantes y asegurar una coherencia general y un enfoque estratégico. • El enfoque adoptado debe estar integrado en un enfoque basado en los derechos humanos y debe mantener su atención en los efectos del trabajo sobre PSG en materia de desarrollo humano e igualdad de género. El enfoque debe estar claramente articulado y establecer cómo puede contribuir cada conjunto de promotores de la perspectiva de género a asegurar que los derechos e intereses de las mujeres sean centrales para el trabajo sobre PSG. • Se necesitan técnicas para identificar las cambiantes posibilidades de colaboración institucional, en función del aprendizaje sobre qué instituciones son importantes por su rol en la elaboración de políticas o eficaces por su influencia y su capacidad para llevar las actividades a la práctica. • La ambición de los objetivos programáticos debe templarse con realismo acerca de las inversiones necesarias en materia de tiempo, escalas temporales y recursos humanos, a través de, por un lado, el mantenimiento de un equilibrio entre la comprensión de los procesos generales de reforma y las valoraciones pragmáticas y, por otro, la significación

	<p>del Programa en relación con la magnitud general del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un sistema eficaz de monitoreo y evaluación es clave para obtener evidencias de qué sirve y validar si valen la pena los esfuerzos invertidos en cambiar procesos nacionales largos y complejos. También es clave valorar el cambio real para las mujeres en situación de pobreza.
<p>21. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>La valoración general del trabajo de UNIFEM en PSG y la evaluación del Programa regional identificó dos conjuntos diferentes de recomendaciones, así como un cierto número de medidas vinculadas a los criterios de pertinencia, eficacia y sostenibilidad de la evaluación. A continuación se incluye un resumen de las diez recomendaciones clave de la evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que UNIFEM aclare qué significan los PSG en los diferentes contextos y qué procuran lograr los diferentes enfoques de las iniciativas de PSG. Como parte integral de esta aclaración del significado de los PSG, es necesario aprovechar los excelentes trabajos conceptuales realizados por UNIFEM y la amplia experiencia de campo que se ha alcanzado, con el objetivo de garantizar que en los programas de UNIFEM se implemente de forma sistemática un enfoque de los PSG basado en los derechos. 2. Es importante y necesario que UNIFEM aclare nuevamente su ventaja estratégica para el avance de los PSG. En particular, se hace necesario que UNIFEM establezca sus fortalezas y aclare los nexos existentes entre tres roles diferentes: el liderazgo teórico y conceptual, el apoyo a las GBI en el campo de trabajo y la recolección, análisis, monitoreo, evaluación y difusión de la experiencia adquirida a través de las GBI 3. Se recomienda que UNIFEM centre la atención de su aprendizaje en las lecciones aprendidas y sus esfuerzos de evaluación en las asociaciones y la construcción de capacidades, con el fin de registrar los éxitos logrados hasta la fecha y ayudar a elaborar estrategias de PSG para el futuro. Esto incluye mapear a las contrapartes clave y definir junto con ellas los enfoques de trabajo, preparar una estrategia de desarrollo de capacidades a medio plazo y comunicarla a las contrapartes; institucionalizar los cursos de desarrollo de capacidades, actuar como garantía de calidad en la capacitación sobre PSG y desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación rigurosos para realizar un seguimiento de los resultados en las áreas de asociación y construcción de capacidades. 4. El Programa de PSG debe invertir en capacidades para el análisis del contexto en el que se implementa y las prioridades de las personas beneficiarias, y asegurar, en particular, que se documente y comunique el análisis del entorno de políticas e institucional al personal y las contrapartes. 5. El Programa de PSG debe ser más analítico al valorar las fuentes de información para el análisis de las prioridades de las mujeres. Se debe intentar identificar las prioridades de las mujeres a partir de una serie de actores diferentes, que tengan también roles diferentes, a efectos de garantizar que en los foros de toma de decisiones estén representadas las opiniones de todas las mujeres. Se podrían usar más eficazmente las convenciones sobre derechos humanos y sus mecanismos de información, y en particular la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW), ya que son un medio idóneo para identificar las prioridades de las mujeres y brindar apoyo al análisis de las relaciones de poder que favorecen o restringen la expresión de los reclamos de las mujeres, tanto dentro del gobierno como entre el gobierno y la ciudadanía. 6. UNIFEM debería facilitar el aprendizaje entre países como parte de un proceso de monitoreo permanente. Se podrían identificar y comunicar las ventajas comparativas de los países con la finalidad de que otros puedan aprender, como, por ejemplo, el análisis presupuestario con perspectiva de género de Marruecos, el contenido de género de las Solicitudes de Partidas Presupuestarias de Mozambique y la institucionalización de la construcción de capacidades de Ecuador. El personal de la Sede de UNIFEM podría facilitar este proceso de aprendizaje tanto a nivel nacional como entre países y enfatizar la necesidad de prestar mayor atención a las oportunidades de este intercambio como elemento regular del proceso de implementación. 7. Se debería esperar y apoyar una programación flexible, que aproveche las oportunidades que surjan, por ser crucial para una implementación eficaz de los PSG. La experiencia de UNIFEM demuestra que la elección de las oportunidades de colaboración institucional es específica del contexto y no es estática, ni siquiera dentro del ciclo de una fase del programa de un país. Se podría brindar apoyo tomando como base guías indicativas extraídas de la Fase II. Por ejemplo, se pueden llevar a cabo trabajos para mejorar la sensibilidad al género de las partidas presupuestarias aun cuando no se cuente con datos desagregados por sexo e indicadores con perspectiva de género en forma completa o, si el contexto es favorable, la combinación de los temas de género y planificación/finanzas parece ser eficaz para impulsar los PSG. Para permitir la implementación en contextos políticos y de políticas que con frecuencia cambian con rapidez, también podrían reconsiderarse los marcos lógicos y los indicadores. 8. Para la creación y el mantenimiento de alianzas se requiere la adopción de una estrategia deliberada y progresiva. Para garantizar acceso a todas las áreas de participación en los PSG, UNIFEM debe realizar un diagnóstico de su asociación con entidades de gobierno para responder a las necesidades del Programa, y luego proceder a crear dichas asociaciones de manera sistemática, determinar cuáles son las más estratégicas y secuenciar su desarrollo según las oportunidades y los recursos existentes. 9. Se deben revisar los enfoques usados para determinar el personal del Programa de PSG. La alta rotación de personal significó que con frecuencia los programas sufrieran retrasos en la

	<p>adaptación de las estrategias y la maximización de su eficacia. Los cambios de personal y las vacantes debilitaron la organización para la administración de los programas que ya presentaba carencias y, en algunos casos, dificultaron la toma de decisiones, pues con frecuencia la memoria institucional era escasa, tanto por parte del personal como en lo relativo a la documentación de respaldo. UNIFEM debe revisar la asignación de personal para los programas y el apoyo que se les presta, para reducir la rotación, garantizar que haya sistemas para conservar la memoria del Programa y asegurar que existan evidencias respecto a la idoneidad de las decisiones que minimicen los obstáculos en la implementación del Programa.</p> <p>10. La construcción de capacidades es un camino hacia la sostenibilidad. Las contrapartes deben percibir un compromiso a medio plazo por parte de UNIFEM. UNIFEM debe asegurarse de que las contrapartes perciban un enfoque coherente a medio plazo para la construcción de capacidades y los datos provenientes del monitoreo aporten pruebas de la eficacia de los diferentes enfoques de la construcción de capacidades. Uno de estos enfoques consiste en procurar la institucionalización de las actividades de construcción de capacidades para los PSG. Otro enfoque a menor plazo consiste en garantizar que los esfuerzos para la construcción de capacidades incluyan un seguimiento con las personas beneficiarias, para valorar la eficacia y utilización de las competencias y brindar apoyo adicional cuando sea necesario. UNIFEM podría considerar la posibilidad de adoptar el rol de garantizar la calidad de la construcción de capacidades para la PSG, tanto en términos de desarrollo de recursos y materiales como de cursos de capacitación. Esto podría atraer recursos regionales o internacionales para proveer información técnica a cursos de capacitación dictados por otros actores, fomentar la coordinación y el establecimiento sistemático de prioridades para los cursos, y promover enfoques realistas y eficaces de monitoreo y evaluación.</p>
<p>22. Limitaciones de la evaluación</p>	<p>La falta de información organizada sobre el Programa por parte de las oficinas de UNIFEM. En general, el equipo de evaluación encontró bastante material disponible, si bien en algunos casos (en particular en Ecuador y Marruecos), las oficinas de UNIFEM no contaban con la información que tenían las contrapartes en la implementación del gobierno. Conviene puntualizar que en todos los casos, el personal de UNIFEM responsable del Programa PSG había cambiado durante el ciclo de la Fase II y los evaluadores descubrieron que no había sido fácil el acceso a la documentación relativa al período inicial de la Fase II. En algunos casos, el personal de UNIFEM pudo ubicar los documentos; pero en otros, se hizo necesario solicitar los documentos a las contrapartes gubernamentales durante la visita de campo. Los equipos de evaluación de cada país hallaron que, si bien había informes sobre los eventos individuales de desarrollo de capacidades (talleres y seminarios), el personal de UNIFEM no pudo suministrarles un listado resumido de los eventos que se habían realizado, las fechas y los participantes.</p> <p>La falta de datos de monitoreo sistemática del Programa. El equipo de evaluación halló que los principales mecanismos para diagnosticar los avances del Programa PSG eran: la elaboración de una propuesta de Programa y marcos lógicos para cada país; planes de trabajo anuales y presentaciones regulares de informes descriptivos y financieros al Gobierno de Bélgica; y, por último, un proceso de RMT que incluía una reunión conjunta del personal y las contrapartes de los cuatro programas que participaron en la Fase II. Las oficinas en los países no habían creado mecanismos para recoger datos de monitoreo que les permitieran diagnosticar los avances a medida que se desarrollaba la implementación de los programas. La sede de UNIFEM había creado un conjunto revisado de indicadores (de fecha 16 de agosto de 2006); pero el personal de las oficinas en los países no contaba con datos de los indicadores que mostraran información sobre incidencias y tenían solamente un simple control de que actividades específicas se habían llevado a cabo. Esto significó que los equipos de evaluación debieron confiar en los recuerdos y las opiniones de los entrevistados. Las limitaciones de utilizar estos tipos de datos cualitativos se mitigaron en cierta medida por la triangulación de la información y el reconocimiento, en los informes de las evaluaciones de los países, de los casos en que las diferentes partes interesadas tenían diferentes perspectivas sobre un problema o cadena de relaciones de causa-efecto. No obstante, la falta de datos de monitoreo contundentes fue de hecho una seria limitación para la evaluación.</p> <p>Los equipos de evaluación pudieron conversar con todas las contrapartes principales del Programa y reunir una variedad de información que les brindó algunas evidencias que sustentan las principales conclusiones a las que se llegó. La principal limitación fue que los equipos solamente pudieron entrevistar a un pequeño número de funcionarios/as de otras instituciones del gobierno y partes interesadas, como, por ejemplo, el Parlamento. Esto significa que los datos de la evaluación se centran principalmente en los productos directos del Programa más que en evidencias de su influencia en un área de mayor amplitud.</p>
<p>23. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<p>Los TDR no tienen alusión explícita al enfoque de género y derechos humanos; en términos generales, prima una aproximación clásica: equipo externo, misiones al terreno, informantes clave, técnicas cualitativas para reconstruir el 'color local'; con todo, hay referencia a la formación de 'grupos de reflexión' para cada estudio de caso para permitir que el equipo de evaluación debatiera con las partes interesadas; se trata de un grupo orientado a hacer más pertinente el diseño de la evaluación (reconstruir la teoría del programa) y no a generar aprendizaje en las contrapartes.</p> <p>Se refiere la intención de formar un Comité Consultivo del Programa y Comités Directivos de programa a nivel país (no hay datos sobre el destino final de esta iniciativa).</p>
<p>24. Bibliografía utilizada</p>	<p>ACOSS and ADB, 2005, (The Australian Council of Social Service (ACOSS) with support from the Asian Development Bank), Participating in government budget decision making: A resource for trainers, ACOSS and ADB, Australia</p>

Alami, Nisreen, 2007, Programming Guidance Note, GRB Programme, Things you wanted to know about GRB programming but were afraid to ask, November, Working Draft.

Asia Foundation, 2008, Toward Gender Responsive Budgets in Indonesia, The Asia Foundation's Experience in Indonesia, Asia Foundation, Jakarta.

Budlender, Debbie, 2001, Review of Gender Budget Initiatives, Community Agency for Social Enquiry, Cape Town.

_____ 2002, "A Global Assessment of Gender Responsive Budget Initiatives", in Budlender, Elson, Hewitt and Mukhopadhyay, Gender Budgets Make Cents, Commonwealth Secretariat, London.

_____ 2004, Budgeting to Fulfill International Gender and Human Rights Commitments, UNIFEM Regional Office for Southern African and Indian Ocean States, Harare.

Budlender, Debbie, Elson, Diane, Hewitt, Guy and Mukhopadhyay, Tanni, 2002, Gender Budgets Make Cents, Commonwealth Secretariat, London.

Budlender, Debbie and Guy Hewitt, 2002, Gender Budgets Make More Cents. Country Studies and Good Practice, Commonwealth Secretariat, London 2002.

Craviotto, Nerea (WIDE-Europe), 2008, Engendering aid: analysis of the Accra outcomes, FRIDE, Comment December. http://www.choike.org/documentos/craviotto_accra_eng.pdf

Elson, Diane, 2002, Gender Responsive Budget Initiatives: Some Key Dimensions and Practical Examples, Paper presented at the Conference on "Gender Budgets, Financial Markets, Financing for Development" 19 and 20 February 2002, by the Heinrich-Boell Foundation, Berlin.

_____ 2006, Budgeting for Women's Rights, Monitoring Government Budgets for Compliance with CEDAW, UNIFEM, New York.

Esim S, 2000, Gender-Sensitive Budget Initiatives for Latin America and the Caribbean: A tool for improving Accountability and achieving effective policy implementation. Prepared for the Eighth Regional Conference on Women of Latin America and the Caribbean, Lima, 8-10 February.

Foster, M. and A. Fozzard, 2000, Aid and Public Expenditure: A Guide ODI Working Paper 141, Overseas Development Institute, London.

Goetz, Anne Marie, 2003, Reinventing Accountability - Making Democracy work for the Poor", Paper presented to World Bank Community of Practice on Social Accountability Launch, Washington, D.C.

Grown, Caren, Nilufer Çagatay and Diane Elson (eds.), 2000, Special Issue on Growth, Trade, Finance, and Gender Inequality, World Development: 28:7.

ILO, 2006, Overview of Gender-responsive Budget Initiatives A Discussion Paper for ILO Staff on the Relevance of Gender-responsive Budget Initiatives in Promoting Gender Equality in Decent Work Country Programmes, Bureau for Gender Equality.

Klatzer, Elizabeth, 2008, The integration of Gender Budgeting in Performance-Based Budgeting, Watch Group. Gender and Public Finance. Paper presented at the conference Public Budgeting Responsible To Gender Equality, Presupuestación Pública Responsable con la Igualdad de Género 9-10 June, Bilbao. http://www.generoypresupuestos.net/pdfs/Elisabeth_Klatzer_en.pdf

Krafchik, Warren, n.d. c. 2002, Can civil society add value to budget decision-making? A description of civil society budget work, International Budget Project. <http://www.internationalbudget.org/resources/library/civilsociety.pdf>

Norton, Andy, Diane Elson, 2002, What's Behind the budget? Politics, Rights and Accountability in the Budget Process, ODI, London.

OECD DAC Network on Gender Equality, Gender Equality, 2008, Women's Empowerment and the Paris Declaration on Aid Effectiveness, Issue Brief, July: www.oecd.org/dataoecd...pdf

Sharp, Rhonda, 2003, Budgeting for Equity, Gender Budgeting Within a Framework of Performance-Oriented Budgeting, UNIFEM, New York.

Sharp, Rhonda and Vas Dev, Sanjuga, 2004, Bridging the gap between gender analysis and gender-responsive budgets: Key Lessons from a Pilot Project in the Republic of the Marshall Islands, Hawe Research Institute, Working Paper Series No. 25, Magill, South Australia.

UNIFEM, 2008, Gender-Responsive Budgeting in South East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability, UNIFEM, Sida, Austrian Development Cooperation, Republic of Moldova.

UNIFEM, Commonwealth Secretariat, IDRC, 2002, Gender budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), United Nations, New York.

UNIFEM, 2003a, A Learning Programme In Action: UNIFEM Gender Responsive Budgeting Programme Mid-term Review, Summary Report, October.

UNIFEM, 2003b, UNIFEM Multi-Year funding Framework, 2004-2007, United Nations, New York.

UNIFEM, 2005a, Results Based Management in UNIFEM, Presentation at the Strategic Planning Meeting, Gender Responsive Budgeting Programme, Phase II, New York, 29 March, United Nations, New York.

UNIFEM, 2005b, Strengthening Economic Governance: Applied Gender Analysis to Government Budgets, Final Report, October 2001-December 2004, submitted to the State Secretary for

	<p>Development Co-operation, Belgium.</p> <p>UNIFEM, 2005c, Factsheet: Gender responsive budget initiatives from around the world GRB Initiatives under UNIFEM GRBI Programme, Annex 5, April, http://www.genderbudgets.org/en/ev-80857-201-1-DO_topic.html.</p> <p>UNIFEM, 2007, UNIFEM Strategic Plan 2008-11, United Nations, New York.</p> <p>UNIFEM, 2008a, Progress of the World's Women 2008/2009, Who Answers to Women? Gender and Accountability, UNIFEM, New York.</p> <p>UNIFEM, 2008b, Thematic Strategy for UNIFEM programming for GRB 2008-2011, United Nations, New York.</p> <p>UNIFEM, 2008c, Upscaling Gender Responsive Budgeting For Accelerated Action towards Gender Equality Phase III (2009 - 2011), September, United Nations, New York.</p> <p>UNIFEM, 2009, GRB Newsletter, Issue 3, March 2009</p>
--	---

Ficha Básica 2

Evaluación de la Asociación de UNIFEM con organizaciones regionales para promover la igualdad de género (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	De acuerdo con su Plan Estratégico actual, UNIFEM pretende contribuir al logro de un solo objetivo: Que se implementen compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los esfuerzos institucionales de UNIFEM son guiados por una Teoría del Cambio que implica ejercer influencia para generar cambios a nivel macro, meso y micro.
2. Componentes del programa evaluado	<p>Si bien no se habla explícitamente de componentes, se identifican dos tipos de relaciones de apoyo con las organizaciones:</p> <p>Desarrollo institucional</p> <p>UNIFEM proporciona apoyo a las organizaciones regionales para: la creación y el desarrollo de Unidades de Género y estructuras para la gestión de las cuestiones de género; la asignación de asesores(as) en cuestiones de género dentro de las organizaciones; la elaboración de políticas de género internas; la incorporación de directrices y manuales y auditorías de género. Presta servicios de respaldo técnico y asesoramiento en comités y grupos de trabajo dedicados específicamente a cuestiones de género, y proporciona asistencia sobre construcción de capacidades para las Unidades de Género y otros miembros del personal de las organizaciones regionales.</p> <p>UNIFEM trabaja para mejorar las capacidades de las organizaciones regionales y su capacidad para incluir en sus labores a favor de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, los puntos de vista, los conocimientos y la experiencia de los promotores de la perspectiva de género (Mecanismos Nacionales para la Mujer, parlamentarios y organizaciones de la sociedad civil). Esto incluye apoyar la participación de los promotores de la perspectiva de género (especialmente organizaciones de la sociedad civil y activistas en derechos de las mujeres) en actividades e iniciativas de las organizaciones regionales, así como organizar y convocar foros femeninos que actúen como órganos consultivos de estas organizaciones.</p> <p>Elaboración y promoción de políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNIFEM apoya a las organizaciones regionales en la elaboración de políticas o marcos y/o acuerdos regionales sobre cuestiones de género. • UNIFEM proporciona apoyo para la revisión de acuerdos y leyes modelo, y para el examen de la implementación de convenios específicos. • UNIFEM trabaja con las divisiones sectoriales de las organizaciones regionales para elaborar políticas para sectores específicos. • UNIFEM trabaja con partes interesadas en las organizaciones regionales, tales como organizaciones de la sociedad civil regionales y nacionales, para ayudarles a lograr un mejor acceso a las organizaciones regionales y ejercer influencia en los procesos de formulación de políticas. • UNIFEM apoya, participa y co-organiza con sus organizaciones regionales socias, reuniones regionales de alto nivel que brindan espacios para la incidencia política.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No se formulan, es tarea de la evaluación avanzar en su determinación.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	No se indica
5. Años ejecución del programa evaluado	2004-2009
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Unidades y Oficinas UNIFEM, organizaciones de la región de América Latina y el Caribe y África
7. Nombre de la evaluación	Primera evaluación interregional de la Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Geraldine Cooney (directora del equipo)
9. Institución que realiza la	Universalia Management Group

evaluación	
10. Período de ejecución de la evaluación	Septiembre 2008 y julio 2009
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación del desarrollo, orientada a los aprendizajes
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Evaluación Corporativa
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Unidades y Oficinas UNIFEM, organizaciones de la región de América Latina y el Caribe y África
15. Objetivos de la evaluación	<p>Objetivos de la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir y analizar la experiencia de UNIFEM con organizaciones regionales hasta la fecha en cuanto a los tipos, los propósitos, las expectativas de resultados y las estrategias de esta asociación, y en relación con las principales características de aquéllas con las que se ha asociado. • Identificar las fortalezas clave, los aspectos que requieren mejoras y las lecciones aprendidas por UNIFEM y las organizaciones regionales con las que se ha asociado para promover la igualdad de género, poniendo especial atención en: Los resultados y beneficios (propuestos y reales) de esta asociación para UNIFEM y para las organizaciones regionales; La sostenibilidad de esta asociación y sus resultados; Las variaciones entre las regiones. • Desarrollar un marco que UNIFEM pueda utilizar en el futuro para categorizar, adoptar decisiones sobre su asociación con organizaciones regionales y evaluarlas. • Proporcionar a UNIFEM recomendaciones sobre políticas y/o prácticas que en el futuro puedan guiar su trabajo con organizaciones regionales.
16. Enfoque de la evaluación	Asume un enfoque de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres.
17. Metodología de la evaluación	La evaluación se ha realizado bajo un enfoque de género y derechos humanos, con interés en la utilización, carácter consultivo y alineado con la Política de Evaluación de UNIFEM y las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). La evaluación ha constado de dos fases: 1) en la prolongada fase inicial, se observó la asociación de UNIFEM con las OR en todas las regiones; y 2) en la fase correspondiente al estudio en profundidad, se centró la atención en la asociación con las OR de África, América Latina y el Caribe (UA, CEDEAO, CIRGL, SADC, CARICOM y SICA). Durante la evaluación se entrevistó a más de 170 personas, y los métodos que se emplearon para recopilar datos fueron principalmente de carácter cualitativo, incluyendo talleres, entrevistas telefónicas y directas, revisión de documentos, visitas y encuestas.
18. Principales hallazgos	<p>Hallazgo 1: Todos los representantes de OR consultados atribuyen una gran importancia a UNIFEM. Algunos representantes consideran que la satisfacción de los socios es un indicador significativo del nivel de desempeño. Aunque las aportaciones financieras de UNIFEM son relativamente modestas, las OR asociadas hicieron hincapié en lo útil que resulta la presencia, el asesoramiento basado en la experiencia y el continuo apoyo de UNIFEM. Entre los rasgos positivos fundamentales de UNIFEM respecto a otros socios con los que trabajan las OR se mencionaron su mandato, experiencia y experticia incomparables en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; su estrecha/buena relación con las organizaciones civiles regionales y nacionales; su condición de organismo neutral de las Naciones Unidas, que le permite crear y promover relaciones entre una amplia gama de actores; su enfoque basado en la atención a las demandas; y el conocimiento y experiencia de su personal en cuestiones y dificultades regionales, así como su relación y contactos con las organizaciones/entidades regionales de mujeres que trabajan en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Hallazgo 2: UNIFEM no ha definido claramente el fundamento y los beneficios que espera obtener de su asociación con OR, ni ha establecido un sistema de seguimiento y presentación de informes sobre la relevancia de dichas alianzas. Al igual que otros</p>

organismos de las Naciones Unidas, UNIFEM tiene el mandato de trabajar con OR. Aunque éste, desde un punto de vista pragmático, haga que la pregunta ‘¿por qué trabajar con OR?’ resulte irrelevante, no basta para determinar cuál es el potencial y la relevancia real del trabajo con las OR como tipo concreto de asociación. Así pues, sigue siendo importante que UNIFEM determine en qué sentido es relevante una asociación, propuesta o existente, tanto para UNIFEM como para la OR implicada, a la hora de cumplir sus mandatos y/o lograr las prioridades de cada organización.

Las alianzas de UNIFEM se basan en una serie de supuestos sobre su relevancia para la agencia, en su mayor parte implícitos (es decir, que no se han expresado formalmente ni han sido objeto de un acuerdo corporativo), sobre los cuales existe un amplio consenso. No obstante, no se ha realizado un análisis sistemático del grado de validez de estas motivaciones ni de sus beneficios implícitos. Definir clara y explícitamente el fundamento y los beneficios que se esperan obtener de la asociación, y establecer un sistema de seguimiento de resultados, permitiría a UNIFEM informar debidamente de la relevancia de las alianzas.

Hallazgo 3: Las partes interesadas consultadas, tanto dentro como fuera de UNIFEM, coinciden en las principales razones y beneficios del trabajo con las OR. Se considera que las OR son socios relevantes para UNIFEM (y viceversa) por motivos que trascienden el hecho de que los organismos de las Naciones Unidas tengan el mandato de trabajar con ellas. Se considera que las OR tienen el potencial de promover el cambio a nivel regional y nacional en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sobre todo mediante la creación de marcos políticos/normativos aceptados a nivel regional y gracias a la capacidad de las OR para catalizar el cambio. En cualquier caso, los datos recopilados no dejan de ser anecdóticos, y no están respaldados por ejemplos concretos sobre el modo en que las OR han propiciado un cambio a nivel nacional.

- 1) Las OR pueden tener un efecto multiplicador y trabajar con ellas puede ser una forma eficiente de perseguir unos objetivos en los países/subregiones en los que UNIFEM carece de presencia.
- 2) Las OR gozan de una mayor legitimidad para sugerir un tema o cuestión a nivel nacional, y trabajar con ellas puede aumentar la eficacia del trabajo de UNIFEM y otros socios en la promoción nacional de la igualdad de género.
- 3) Las OR pueden crear e implementar políticas/ acuerdos regionales vinculantes (en mayor o menor medida) para los Estados miembros y, por tanto, pueden ser importantes aliados para alcanzar el objetivo común de la implementación nacional de los compromisos regionales/internacionales.
- 4) Las OR pueden ser un foro eficaz para aumentar la influencia de los otros socios de UNIFEM y, por tanto, son socios relevantes para reforzar la capacidad e influencia del resto de socios regionales y nacionales involucrados en la lucha por la igualdad de género.
- 5) Las OR cuentan con conocimientos, capacidades y recursos específicos adecuados a su contexto regional, que pueden complementar los de UNIFEM y de los que la agencia puede aprender, y pueden actuar como socios de implementación para ampliar o complementar los proyectos.

Hallazgo 4: Existen pruebas considerables de que la asociación entre UNIFEM y las OR ha propiciado cambios positivos a corto y medio plazo. Si bien dichos cambios no han tenido carácter nacional, sí han contribuido a la creación de un entorno favorable para alcanzar dicho nivel en el futuro. La importancia de los cambios que se han conseguido a corto y medio plazo se deriva principalmente de su posible contribución a que se produzcan mayores cambios en el futuro dentro de las OR a nivel regional y, a más largo plazo, a nivel nacional. Se trata de contribuciones positivas a un entorno nacional favorable al cambio (aunque no constituyan por sí mismas, realmente, cambios a nivel nacional, sí es plausible que los resultados obtenidos ejerzan una influencia positiva sobre las condiciones para que se produzca dicho cambio).

Hallazgo 5: Las partes interesadas consultadas coinciden ampliamente en que las alianzas entre UNIFEM y las OR tienen potencial para que su impacto se haga notar incluso a nivel nacional. Sin embargo, no existen datos fiables que respalden esta postura desde un punto de vista objetivo.

Es posible que exista una relación entre los cambios que se logren a través de la asociación entre UNIFEM y las OR y los cambios nacionales que se produzcan en el futuro, así como también es plausible que el trabajo de las OR tenga una determinada influencia a nivel nacional. Si bien durante la evaluación se recogieron pruebas anecdóticas sobre dicha relación, apenas se obtuvieron pruebas consistentes que respalden la teoría expuesta anteriormente.

Las OR y sus socios son conscientes de lo difícil que es realizar un seguimiento de su impacto en términos de un desarrollo complejo y a largo plazo (en temas como la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres), así como de atribuir dicho impacto a intervenciones concretas. Ni las OR ni sus socios para el desarrollo han creado mecanismos fiables y sistemáticos para seguir o evaluar el impacto de sus políticas, acuerdos y decisiones. Asimismo, falta información sobre qué factores son necesarios para que las iniciativas regionales tengan un efecto “de filtración” a nivel nacional.

Dicho esto, la falta de pruebas objetivas de la contribución de UNIFEM y OR a lograr cambios a largo plazo no resulta sorprendente, si bien no implica una debilidad o un vacío en el

desempeño de la asociación. No obstante, sí pone de manifiesto la necesidad de establecer relaciones lógicas entre los resultados previstos a corto o medio plazo y el impacto a largo plazo, para demostrar y rastrear de ese modo la relevancia de los resultados provisionales en el contexto más amplio del cambio social a largo plazo.

Hallazgo 6: Hay pocas pruebas de que la asociación entre UNIFEM y las OR hayan contribuido a lograr cambios sostenibles dentro o fuera de las OR correspondientes. Al analizar la sostenibilidad o adaptación dinámica de los resultados a corto y medio plazo de la asociación entre UNIFEM y las OR, se descubrió que algunos de los factores relacionados con la sostenibilidad quedan fuera del control de UNIFEM (p.ej., cambios en el contexto político o económico de las OR, cambio de liderazgo, etc.), pero que hay otros que sí se encuentran en el área de influencia de UNIFEM que pueden mejorarse, como las estrategias de intervención a corto plazo centradas en las actividades con las OR y las escasas medidas sistemáticas de seguimiento y apoyo a medio y largo plazo.

La cuestión del seguimiento de los resultados de las alianzas entre UNIFEM y OR, o la ausencia del mismo, afecta a la capacidad global para planificar e informar sobre la sostenibilidad de dicha asociación. Muchas de las políticas de género, marcos y acuerdos desarrollados con la ayuda de UNIFEM constituyen pasos importantes dentro del complejo proceso de cambio hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero, puesto que la mayoría de las políticas son relativamente nuevas, y teniendo en cuenta que no existen mecanismos para recopilar datos sobre estos procesos de cambio, el equipo de evaluación no ha podido hacer ninguna observación sobre su sostenibilidad. De igual modo, en lo que respecta a la elaboración de estudios y publicaciones, no hay información sobre el grado de seguimiento sistemático, si es que UNIFEM y/o sus socios han efectuado alguno, ni de su utilización real e influencia.

Si bien la creación y el trabajo de las Unidades de Género de las OR respaldadas por UNIFEM se consideran un éxito, la mayor parte de las Unidades de Género estudiadas sigue teniendo dificultades tales como su limitada influencia dentro de las OR y la escasa sensibilidad y respaldo que muestran los niveles superiores hacia las cuestiones de género. En este sentido, surge la duda de si estas unidades se han basado en conceptos de capacidad individual y/o institucional y desarrollo de capacidades, y sobre qué indicadores deben emplearse para monitorear el cambio institucional y el compromiso de las OR con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Las partes interesadas de las OR han facilitado ejemplos de cómo han aumentado sus capacidades gracias a la asociación con UNIFEM; pero no ha sido posible determinar si éstas eran iniciativas aisladas o formaban parte de un proceso en curso de aplicación y desarrollo de conciencia, conocimiento, habilidades y compromiso sostenibles por parte de las partes interesadas.

La creación o fortalecimiento de redes regionales de promotores de la perspectiva de género es esperanzadora, debido a su potencial para aumentar las capacidades sostenibles regionales y eliminar los obstáculos que limitan la participación en los procesos de toma de decisiones de las OR. No obstante, estas iniciativas también se encuentran en una fase temprana de desarrollo y es demasiado pronto para evaluar su sostenibilidad.

Hallazgo 7: La asociación de UNIFEM con OR se crea y gestiona individualmente, caso por caso. El personal de UNIFEM consultado en diversos lugares ha comentado la necesidad de un enfoque más corporativo en la gestión de estas alianzas. Existen diversos enfoques en la gestión de la asociación entre UNIFEM y las OR, que se gestionan en su mayor parte de forma individual en la Oficina Subregional (SRO) de UNIFEM correspondiente y se rigen por acuerdos de asociación que presentan diferencias significativas en términos de formalidad, duración, objetivos y recursos. La gestión individualizada de esta asociación tiene algunas ventajas importantes (adecuación al contexto, sensibilidad, accesibilidad, personalización), pero también ciertas limitaciones:

- La dependencia de los contactos personales puede poner en entredicho su sostenibilidad.
- La diversidad de enfoques de gestión dificulta las comparaciones entre la asociación con diversas OR, así como la recopilación y análisis sistemáticos de datos para extraer lecciones basadas en la experiencia y compartir información, que podrían servir para desarrollar modelos replicables.
- La falta de criterios explícitos de evaluación de socios y alianzas (cuándo se debe abandonar una asociación y/o cambiar de estrategia) puede acarrear un desperdicio de recursos humanos y financieros.

Hallazgo 8: La asociación entre UNIFEM y OR se gestiona actualmente en función de actividades y efectos, y no de resultados a largo plazo. La asociación de UNIFEM con las OR no se considera un fin en sí misma, sino un medio para obtener cambios más amplios, en última instancia a nivel nacional. Sin embargo, en la práctica UNIFEM gestiona la mayoría de sus acuerdos de asociación con OR centrándose en sus efectos y resultados a corto plazo, como se desprende de sus acuerdos de asociación, de la implementación a través de actividades individuales y del seguimiento y los informes sobre los efectos. Los objetivos a largo plazo que pueden propiciar las alianzas individuales siguen siendo implícitos: los resultados no se vigilan y documentan sistemáticamente a lo largo del tiempo. Si el seguimiento de los resultados obtenidos a un nivel superior y atribuirlos a intervenciones concretas es de por sí complicado, las prácticas actuales de gestión de las alianzas hacen todavía más difícil que UNIFEM vaya más

	<p>allá de los resultados a corto plazo dentro de, o en relación a, una OR determinada.</p> <p>También debemos señalar que algunos factores contextuales han influido en la evolución de las alianzas entre UNIFEM y las OR, entre los que se encuentran la capacidad limitada de éstas para realizar una planificación a largo plazo, la elevada dependencia de los donantes por parte de las Unidades de Género de las OR y las limitaciones en cuanto a la duración de los acuerdos de asociación y al número de ellos que las oficinas subregionales de UNIFEM tienen autorización para firmar.</p> <p>Hallazgo 9: UNIFEM utiliza varios enfoques al asociarse con organizaciones regionales. Aunque quizá no sea necesario diseñar modelos formales, el personal de UNIFEM consultado comentó que le gustaría que las lecciones aprendidas de su trabajo con las OR se transmitiesen de modo más sistemático. Entre los principales enfoques utilizados por UNIFEM para asociarse con las OR están:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reforzar las capacidades institucionales de las OR en cuanto a la igualdad de género/empoderamiento de las mujeres; -Participar y respaldar el desarrollo de políticas en la OR y la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, revisando los acuerdos y leyes existentes; -Trabajar con unidades temáticas concretas de las OR y con las partes interesadas de éstas, tales como organizaciones civiles regionales y nacionales. <p>El grado de éxito de los diversos enfoques utilizados en la asociación con las OR depende en gran medida de su contexto de aplicación. Aunque las similitudes entre uno o más enfoques han llevado en ocasiones al personal de UNIFEM a hablar de “modelo”, el equipo de evaluación considera que dichas similitudes no implican la existencia de un modelo de asociación con las OR.</p> <p>En su empeño por diversificar su enfoque de trabajo con las OR, UNIFEM está dejando de trabajar casi exclusivamente con las Unidades de Género con la finalidad de adoptar un enfoque más integral, que supone colaborar con las áreas temáticas de las OR, así como con las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas de las OR. Esta diversificación puede aportar nuevas oportunidades para trabajar con las OR, a partir de los objetivos temáticos particulares que UNIFEM desee obtener en cada región.</p>
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>El Equipo de Evaluación no pudo extraer lecciones basadas en evidencias durante esta evaluación. Sin embargo, los datos de los perfiles de seis alianzas que se elaboraron como parte del estudio en profundidad aportaron algunas posibles lecciones que podrían utilizarse como hipótesis de trabajo. La lista facilitada no pretende ser exhaustiva, y la Dirección de UNIFEM puede discutir si se deben recoger -y cómo habría que hacerlo- y analizar sistemáticamente datos de las diversas alianzas para crear un conjunto principal de “auténticas” lecciones aprendidas.</p> <p>La ausencia de un marco de asociación global que identifique objetivos claros y específicos y los beneficios previstos para ambas partes de la asociación, relacionándolos con los propios objetivos y estrategias de cada una de ellas, puede provocar que las actividades se desarrollen de modo disperso y que no siempre se considere su carácter estratégico. La relación queda asimismo expuesta a los cambios de liderazgo y/o contexto.</p> <p>Las actividades individuales a corto plazo y ad hoc para mejorar la capacidad institucional no garantizan un cambio sostenible dentro de la institución, a menos que se inscriban en un enfoque a largo plazo, afianzado dentro de la institución, que cuente con el reconocimiento de sus líderes y el respaldo de las capacidades técnicas internas.</p> <p>El cambio institucional y la construcción de capacidades sobre la incorporación de la perspectiva de género son procesos muy prolongados. Una vez que los asesores externos se hacen a un lado, la continuación e institucionalización de los resultados depende tanto del liderazgo y el respaldo internos como de los sistemas y estructuras (incluyendo los incentivos) que se hayan creado.</p> <p>El trabajo a nivel regional no puede reemplazar al trabajo de la organización a nivel nacional, pero sí supone un complemento importante. Ofrece un espacio para intercambiar ideas, lecciones aprendidas, herramientas y buenas prácticas que pueden incrementar los conocimientos y habilidades de los promotores de la perspectiva de género de cada país, contribuyendo de ese modo al trabajo de promoción y diseño de políticas a nivel nacional. Además, las reuniones, foros y publicaciones relacionadas con las OR, en las que se comparte información sobre los progresos realizados en términos de igualdad de género, constituyen una buena oportunidad para ejercer la ‘presión del grupo’ entre los Estados miembros.</p> <p>Reunir a las distintas partes interesadas de una región para que diseñen y trabajen en un programa común puede contribuir a crear una conciencia regional sobre los temas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Trabajar de forma conjunta por un objetivo regional concreto, como diseñar una política de género regional, puede propiciar la creación de alianzas entre distintos promotores de los derechos de las mujeres y ayudar a que los grupos superen pequeñas diferencias para perseguir un objetivo común.</p>
<p>20. Principales lecciones</p>	<p>1. UNIFEM debería establecer de forma más explícita sus supuestos y expectativas en lo</p>

<p>aprendidas y recomendaciones</p>	<p>referente a sus alianzas y desarrollar herramientas corporativas en las que basar sus decisiones sobre si debe establecer, continuar o poner fin a una asociación. UNIFEM debería definir de forma más explícita qué significa “asociación” y cuáles son los supuestos y expectativas subyacentes de los distintos tipos de asociación. También debería establecer unos criterios en los que basar sus decisiones sobre si debe establecer, continuar o poner fin a una asociación. Sería útil que UNIFEM desarrollase una serie consensuada de conceptos clave y determinase la terminología adecuada para describir correctamente las características de cada tipo de asociación.</p> <p>2. UNIFEM debería desarrollar enfoques más eficaces de seguimiento y análisis de los resultados de su asociación con OR. Para la rendición de cuentas, el enfoque actual de UNIFEM, que considera fundamentalmente los resultados a corto y medio plazo de su trabajo con las OR, es razonable, habida cuenta de lo difícil que resulta atribuir los resultados a largo plazo a una acción concreta. Lo que sí se echa en falta y es necesario para probar las aportaciones al logro de los objetivos de desarrollo a largo plazo de forma convincente, es una explicación de cómo y por qué es plausible que los resultados obtenidos (a corto/medio plazo) contribuyan a conseguir los objetivos a largo plazo.</p> <p>Resultaría útil asociar de un modo claro los resultados a corto y medio plazo con los objetivos corporativos regionales y subregionales y la articulación de los principales marcos de resultados operativos en los que se sustenta el trabajo de UNIFEM en un área temática y/o geográfica concreta. Es más, al elaborar los informes se debería distinguir entre las intervenciones de UNIFEM y las OR que contribuyen a un cambio positivo y las que provocan un cambio.</p> <p>Hacer un seguimiento, recopilar, analizar y compartir sistemáticamente la información sobre sus alianzas con las OR puede ser una herramienta clave de aprendizaje interno para UNIFEM, que puede mejorar su trabajo y contribuir al desarrollo de “modelos” para la asociación entre UNIFEM y OR. Para ello, es necesario definir mejor la terminología y los conceptos y aumentar el intercambio de información y el debate sobre los principales temas de interés para el personal en relación a la asociación con las OR.</p> <p>3. UNIFEM debe revisar (tanto a nivel corporativo como en cada sección geográfica) su enfoque actual respecto a la gestión de su relación con las OR, para analizar los beneficios potenciales de una mayor uniformidad dentro del organismo y en la gestión de su asociación con las OR, así como para hallar modos factibles de conseguirla. Las OR son casos únicos, debido a su condición de entidades intergubernamentales subregionales. Este hecho justifica que se preste una mayor atención a los beneficios potenciales derivados de reforzar y armonizar el aprendizaje y los enfoques de UNIFEM sobre su trabajo con ellas, así como una revisión de los enfoques actuales en lo referente a la gestión de las alianzas, partiendo de las conclusiones clave que se exponen en este informe.</p> <p>UNIFEM también podría evaluar si crear uno o más modelos reproducibles de relación con las OR (o directrices relacionadas) resultaría útil como herramienta de orientación corporativa o si, por el contrario, el personal de UNIFEM y las OR consideraría dichas guías más restrictivas que útiles, dada la variedad de situaciones a las que responde cada asociación.</p>
<p>21. Limitaciones de la evaluación</p>	<p>El Equipo Evaluador enfrentó una serie de limitaciones relacionadas con el diseño, los datos y la planificación que contribuyeron a una considerable cantidad de “tiempo de tramitación” no presupuestado, que afectó tanto a UNIFEM como a Universalia. Estas limitaciones se describen a continuación, junto con algunas lecciones aprendidas que pueden ser útiles en las evaluaciones futuras.</p> <p>Diseño</p> <p>Identificación de fuentes de datos: Dos factores que no fueron reconocidos ni debidamente considerados por Universalia ni UNIFEM en el diseño de la evaluación, tuvieron consecuencias importantes para la recolección de datos: 1) La asociación con organizaciones regionales no es un elemento claro del cual sea responsable ninguna persona o Unidad de la Sede de UNIFEM; y 2) hasta que se realizó esta evaluación, la asociación con estas organizaciones nunca se había estudiado en detalle. Por lo tanto, no había fuentes de información (personas o documentos específicos) obvias ni claramente identificables en relación con estas alianzas.</p> <p>En retrospectiva, el contexto y el tema de esta evaluación eran absolutamente diferentes de los tipos de evaluación más tradicionales y conocidos (de proyectos o programas) que UNIFEM encarga, y esto puede haber contribuido no sólo a algunas dificultades para encontrar datos, sino también a la persistente confusión acerca del propósito de la evaluación entre el personal de UNIFEM en el terreno y las partes interesadas.</p> <p>Definición y objetivos de la asociación con organizaciones regionales: Quizás como consecuencia de los dos factores antes señalados, UNIFEM no había definido sus diversos tipos de asociación ni hacía distinciones entre estos, y no tenía objetivos ni estrategias operativas claramente definidas para sus alianzas con organizaciones regionales. El Equipo Evaluador, tras consultar con UNIFEM, desarrolló una definición operativa de “asociación” y un conjunto de expectativas para la asociación con organizaciones regionales, todo lo cual fue aprobado por el Fondo como base para evaluar el trabajo de su asociación con dichas organizaciones.</p> <p>Estrategia de las encuestas: La gestión de las dos encuestas electrónicas que se enviaron a representantes de organizaciones regionales y de los Estados miembros representó un gran</p>

	<p>esfuerzo tanto para el Equipo Evaluador como para la Unidad de Evaluación y las Oficinas Subregionales de UNIFEM. Dada la baja tasa de respuesta y los escasos comentarios proporcionados por quienes respondieron, las encuestas agregaron poco valor al proceso de recolección de datos. En el diseño de futuras encuestas, UNIFEM deberá estimar la tasa de respuesta probable para determinar la relación costo-beneficio de este método de recolección de datos.</p> <p>Disponibilidad y utilidad de los datos</p> <p>Tomó mucho tiempo ubicar algunos documentos existentes y algunos no fueron encontrados (por ejemplo, la evaluación realizada en 1999 de la relación de UNIFEM con la SADC, e información financiera exhaustiva sobre las inversiones de UNIFEM en su asociación con organizaciones regionales). Muchos documentos de UNIFEM no estaban fechados, lo que hizo difícil integrar correctamente la información.</p> <p>Para la mayoría de las alianzas examinadas, los documentos proporcionados por UNIFEM y/o la organización regional aportaron información limitada acerca de los resultados propuestos y logrados, así como de los procesos utilizados en la asociación. Por lo tanto, en muchos casos, el Equipo Evaluador se tuvo que apoyar en evidencias anecdóticas proporcionadas por el personal de UNIFEM y por el personal de las organizaciones regionales y las partes interesadas, que resultaron valiosas pero difíciles de validar.</p> <p>Planificación y programación</p> <p>Lección: Para efectuar una evaluación compleja dentro del plazo y el presupuesto asignados, es importante que en la fase de planificación se identifiquen las actividades de evaluación que puedan requerir tiempo adicional y eventos contextuales que puedan afectar el programa de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación de actividades de evaluación: Respetar los estrechos cronogramas para la evaluación fue complicado, debido a la celebración de festividades y los períodos de vacaciones comunes. • Establecimiento de un Grupo de Referencia Externo: Debido a retrasos en la formación del grupo, el Grupo de Referencia Externo compuesto por las organizaciones regionales que son socias de UNIFEM no pudo revisar todas las presentaciones y productos de la evaluación, como se había pensado originalmente. Aunque varios miembros revisaron los hallazgos preliminares, algunos comentarios fueron recibidos demasiado tarde como para ser analizados e incluidos en el proyecto de informe. • Visita piloto a terreno: Debido a demoras en la toma de decisión sobre qué sitios visitar y problemas de programación, el tiempo entre la visita piloto realizada en Guyana y las demás visitas de campo fue insuficiente para compartir información sobre la visita piloto y adaptar consecuentemente el enfoque de la recolección de datos. • Empleo de consultoras y consultores locales: Debido a retrasos en la decisión respecto de qué organizaciones regionales serían visitadas para realizar estudios detallados, fue imposible identificar con tan poca antelación a personal local cualificado que estuviera disponible para unirse a los equipos de misiones en terreno. (La excepción fue la visita al Caribe, donde Universalía tenía a una colaboradora que estaba familiarizada con el trabajo).
<p>22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<p>Aquí ya aparece el enfoque: se menciona explícitamente en los TDR; se refiere funcionamiento de Comité de Referencia Externo formado por diez miembros de organizaciones regionales y de un Grupo de Referencia Interno formado por el personal de las principales oficinas de UNIFEM en sede y regiones (África y América Latina y El Caribe). Asimismo, en los TDR se enfatiza un enfoque participativo y de aprendizaje (donde proceda) y una estrategia de difusión de los resultados. El equipo se pide con experticia en procesos participativos. Desde un punto de vista conceptual, el enfoque atraviesa todo el texto, presentándose como el logro o aspiración superior de UNIFEM, el criterio general de mejora: “cambios en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres”</p> <p>No obstante, en los estudios de países no se refleja la aplicación del enfoque, planteándose éstos de modo clásico, esto es, la evaluación de un equipo externo. No hay mayor información sobre el rol que le cupo y el proceso vivido con los grupos de referencia. Se señala en el informe que el equipo puso a prueba el documento Guía para incorporar derechos humanos e igualdad de género en la evaluación, incorporando sugerencias que estarían reseñadas en un apéndice III que sólo refiere a las personas entrevistadas. Los grupos de referencia actuaron bajo el enfoque de la evaluación orientada al desarrollo, donde se pide a ciertos actores relevantes, potencialmente usuarios de los resultados, que entreguen sus puntos de vista para hacer más pertinente el diseño de la evaluación. Aquí, el eje de la participación de los actores tiene su justificación en la evaluación misma, en el sentido de tornar más factible un movimiento de apropiación y uso de los resultados más que una lectura de empoderamiento y construcción de autonomía propiamente tal.</p> <p>Hay preocupación por visibilizar el lugar que la intervención o actor considerado en la evaluación le concede a la igualdad de género y a los derechos humanos de las mujeres, sin embargo la evaluación no lo asume como un criterio a resolver en su propio diseño.</p> <p>Se observa una intención por perseverar en la aplicación del enfoque pero la naturaleza de la evaluación (cuyo foco son las organizaciones supranacionales) torna difícil la aplicación del</p>

	<p>enfoque más allá del establecimiento de los grupos de referencia y consultivos. Lo que está a la base de los requerimientos del personal de UNIFEM en relación con su vínculo de apoyo a las organizaciones regionales es la naturaleza de la relación de asistencia técnica. El tema de los actores atraviesa la evaluación asimismo, toda vez que UNIFEM estaba ampliando su radio de acción desde las organizaciones regionales propiamente para trabajar con secciones temáticas de las mismas, con OSC y otras partes interesadas en las organizaciones regionales.</p>
<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>Bjorne Hettne y Fredrik Soderbaum, e Inge Kaul. The role of regional and intergovernmental organizations in promoting gender equality, Commission on the Status of Women, 49th Session.</p> <p>Bjorne Hettne y Fredrik Soderbaum. 2004. Regional cooperation: a tool for addressing regional and global challenges, en Informe para el Equipo Internacional de Tareas sobre Bienes Públicos Mundiales, Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia.</p> <p>Carrillo, Santos. “El Rol de la Sociedad Civil en los Procesos de Integración Regional: Virtualidad y Aspiración. Análisis comparativo Comité Económico y Social Europeo/Comité consultivo del Sistema de Integración Centroamericano”, México. 2008</p> <p>CEDAW - Consideration of reports submitted by States Parties under article 18 of CEDAW. Fourth periodic report of States parties (Government of Barbados), 2000</p> <p>CEDAW - Consideration of reports submitted by States Parties under article 18 of CEDAW. Fourth periodic report of States parties (Government of Guyana), 1999</p> <p>CEPAL - Women’s contribution to equality in Latin America and the Caribbean, August 2007</p> <p>Gomez Mera, Laura, Obstacles to Regional Cooperation among Developing Countries: Evidence from the Case of Latin America and the Caribbean. Documento presentado en la reunión anual de la International Studies Association, Chicago, del 27 de febrero al 3 de marzo de 2007. Obtenido en: http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/7/9/7/5/pages179759/p179759-7.php</p> <p>CESPAO - Jafar, Neda, “Violence against Women: Initiatives in the CESPAO Region”. Presentación en PowerPoint durante la Reunión del grupo de expertos en indicadores para medir la violencia contra las mujeres. Ginebra, 8 al 10 de octubre de 2007.</p> <p>Luk Van Langenhove y Philippe de Lombaerde. 2007. Regional Integration, Poverty and Social Policy, Global Social Policy, Vol. 7; Sage Publications.</p> <p>Petras, James, Imperialism and NGOs in Latin America, 2007</p> <p>Quinn Patton. Michael, 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Sage Publications</p> <p>Ruiz-Dana, Alejandra, et all, Regional Integration, Trade and Conflict in Latin America. Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible, Chile, 2007</p> <p>Schearer, Bruce y Tomlinson, John, The Emerging Nature of Civil Society in Latin America and the Caribbean. Study Summary and Conclusions, 1997</p> <p>Stromquist, Nelly P., Revisiting transformational NGOs in the context of Contemporary Society, 2008</p> <p>UNECA - Assessing Regional Integration in Africa, 2004</p> <p>CEPAL - Consenso de Quito. Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador, 6 al 9 de agosto de 2007</p> <p>UNEG - Integrating Human Rights and Gender Equality Perspectives in Evaluations in the UN System - UNEG Guidance, 3rd Draft, December 18, 2008</p>

Ficha Básica 3

Evaluación del Fondo Fiduciario de Naciones Unidas en apoyo de las medidas para eliminar la violencia en contra de las mujeres y niñas (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	Brindar asistencia técnica a nivel comunitario, regional e internacional necesaria para impulsar el desarrollo de modelos innovadores e intervenciones estratégicas en el área de violencia contra las mujeres (y niñas).
2. Componentes del programa evaluado	El Fondo Fiduciario fue creado en el año 1996 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, para “brindar, a nivel comunitario, regional e internacional, la asistencia técnica necesaria para impulsar el desarrollo de modelos innovadores e intervenciones estratégicas en el área de violencia contra las mujeres”. Cada año, a través de procesos competitivos, el Fondo Fiduciario ofrece donaciones a gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG) y, más recientemente, equipos de las Naciones Unidas en el país. Desde su creación, se han procesado 14 ciclos de concesión de donaciones, uno por año entre 1996 y 2009. La evaluación consideró una muestra de 37 proyectos, 16 examinados a través de trabajos en terreno en 8 países y 21 se examinaron a través de revisiones en escritorio. La muestra corresponde a un 43% de la cartera de proyectos del Fondo en sus ciclos 10 a 12 (2005-2007).
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	-Aumento de los fondos disponibles para donaciones, concentrándose en el apoyo a la implementación de políticas y leyes existentes para la erradicación de la violencia vs mujeres y niñas. -Ampliación de los grupos de participación de distintos organismos de NU, gobiernos, ONG, grupos de promoción formados por hombres y organizaciones receptoras a nivel regional y la asociación entre estas organizaciones. Creación de comités de evaluación y programas.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	La muestra representa un 43% de la cartera de proyectos del UNFT y un 36% (US\$ 3,9 millones) del presupuesto del periodo.
5. Años ejecución del programa evaluado	2005- 2008
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Consultores locales, organizaciones sociales, personas involucradas en los proyectos seleccionados para la muestra. Entidades de Gobierno, UNIFEM, UN Habitat.
7. Nombre de la evaluación	UN Trust Found in Support of Actions to Eliminate Violence Against Women.
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Dirige la evaluación la Dra. Marie-Helene Adrien.
9. Institución que realiza la evaluación	Universal Management Group (Canadá)
10. Período de ejecución de la evaluación	Diciembre 2008 a junio 2009, dividido en 3 fases.
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación Formativa; analiza efectividad, eficiencia y relevancia de la estrategia del Fondo desde una perspectiva global a nivel de país.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Corporativa
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	UNIFEM, consultores locales, grupo evaluación de Universalia.

15. Objetivos de la evaluación	Diagnóstico de la implementación, eficacia y eficiencia general de la estrategia 2005-2008 del Fondo ; identificar fortalezas y debilidades que pudiesen afectar las decisiones en la gestión, programáticas y de financiamiento futuras, y ofrecer recomendaciones prospectivas.
16. Enfoque de la evaluación	<p>El enfoque se fija en la implementación de la estrategia del Fondo a nivel global y regional para el periodo 2005-2008, incluyendo una muestra de estudio de casos de 4-6 países. El criterio de selección se determina por el equipo de evaluación prestando atención particular en el proceso y dirección del programa. Considera la implementación, manejos y rol de otras agencias de UN y colaboración inter agencias, toma de decisiones y modalidades de gobernabilidad.</p> <p>Criterio y preguntas de la evaluación apuntan al objeto, ámbito y objetivos de la evaluación e intentan medir efectividad, eficiencia y relevancia de la implementación de las estrategias del Fondo.</p>
17. Metodología de la evaluación	<p>Evaluación compuesta por 4 fases: misión de inicio; recopilación de datos y análisis; y redacción del informe cuya publicación se realizó en noviembre de 2009. Se utilizó matriz aprobada previamente, la que provee los indicadores a recolectar durante los estudios de caso, además se usó como referencia el proyecto Guía para la Integración de las Perspectivas de los Derechos Humanos e Igualdad de Género en las Evaluaciones del Grupo de Evaluación de UN, (UNEG).</p> <p>Se utilizaron métodos cuali-cuantitativos tales como: entrevistas con asociados en primera instancia para definir el enfoque y las preguntas de la evaluación, resultando en un plan de trabajo, metodología a implementar para el levantamiento y análisis de datos y el criterio a usar en la selección de los países involucrados. Revisión y estudio de la documentación, entrevistas a nivel global y regional; visita a los países, revisión de documentación de los estudios de caso, borrador de evaluación preliminar, incluyendo informes por país.</p> <p>Encuestas, entrevistas personales y telefónicas, encuestas on-line, discusiones en <i>Focus Group</i>.</p>
18. Principales hallazgos	<p>Hallazgos</p> <p>La evaluación concluyó que, en términos generales, el Fondo Fiduciario se ha fortalecido en las cinco dimensiones que componen la Estrategia 2005-2008:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto - La Secretaría del Fondo Fiduciario ha incrementado el impacto del Fondo Fiduciario de dos maneras diferentes. En primer lugar, ha conseguido donaciones de mayor envergadura, que hicieron que el importe anual total disponible para la asistencia del Fondo aumentara de 2 millones a 21 millones de dólares. Esto, de hecho, permitió duplicar el número de países y territorios cubiertos por la asistencia del Fondo Fiduciario. En segundo lugar, se ha dedicado una mayor atención al apoyo a proyectos centrados en la implementación de políticas y leyes existentes para eliminar la violencia contra mujeres y niñas, lo que amplió los efectos potenciales del apoyo brindado por el Fondo. 2. Participación. El Fondo Fiduciario profundizó y amplió de diversas formas la participación de las partes interesadas. Para empezar, se diversificaron los tipos de organizaciones elegibles para recibir donaciones de modo que incluyan gobiernos, asociaciones entre ONG y gobiernos y equipos de país de las Naciones Unidas en asociación con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, alentó a las organizaciones receptoras de fondos a lograr específicamente la participación de hombres y niños varones ha mejorado la participación de ambos sexos como agentes activos del cambio. Por último también mejoró la participación a través de la creación a nivel subregional de organismos que reflejan la estructura del PAC interagencial como mecanismo para la consulta y coordinación en el campo de la erradicación de la violencia contra niñas y mujeres. 3. Eficiencia. La mayoría de los proyectos financiados se completaron dentro del presupuesto asignado y dentro de un plazo razonable. Más aún, se adoptaron diversas medidas destinadas a fortalecer la eficiencia del Fondo Fiduciario, incluyendo un ajuste del proceso de preselección, la descentralización de la toma de decisiones a los PAC interagenciales subregionales y un aumento del tamaño y el plazo para la implementación de las donaciones. 4. Gestión del conocimiento. Los proyectos apoyados por el Fondo Fiduciario han contribuido a la generación de conocimiento sobre cómo erradicar la violencia contra mujeres y niñas, pero el Fondo no ha sido tan exitoso en la gestión y difusión de este conocimiento, incluyendo lo referido al fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación. 5. Recursos. La financiación del Fondo Fiduciario aumentó drásticamente (780%) entre 2005 y 2008 debido a los constantes esfuerzos del propio Fondo Fiduciario y una combinación de factores propicios relacionados con el impulso de la política mundial en este campo, también reflejado en las Resoluciones de la Asamblea General y el lanzamiento de la campaña del Secretario General de las Naciones Unidas. El Fondo Fiduciario diversificó sus fuentes de financiación y aumentó su número de donantes. Se están realizando esfuerzos por elaborar un enfoque más sólido para la movilización de recursos y mejorar la sostenibilidad a largo plazo.

	<p>b) Implementación de proyectos</p> <p>En todos los proyectos examinados, el equipo de evaluación consideró que las capacidades de los titulares de derechos y/u obligaciones habían sido fortalecidas a través del apoyo del Fondo Fiduciario. Una cuarta parte de los proyectos contribuyeron a cambiar o implementar los marcos jurídicos o de políticas a nivel nacional y local; algunos proyectos contribuyeron a lograr innovaciones en la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas, en particular en términos de la programación para las áreas comunes de la lucha contra el VIH/SIDA y la violencia contra las mujeres. La mayoría de los proyectos revisados integraba enfoques y perspectivas de derechos humanos e igualdad de género. El Fondo Fiduciario respondió a las necesidades de las mujeres afectadas o supervivientes de violencia y contribuyó a aumentar la concienciación sobre la gravedad de la violencia contra mujeres y niñas. Las áreas en las que se pueden lograr progresos adicionales incluyen diversos aspectos de los enfoques basados en derechos, incluyendo sistemáticamente a hombres, grupos marginados y vulnerables, aplicar procesos participativos y utilizar informes de monitoreo sobre derechos humanos e igualdad de género.</p> <p>La evaluación observó que la sostenibilidad de los resultados, que es esencial para la eficacia del desarrollo a largo plazo, depende de una variedad de factores (apropiación local, enfoque multifacético, marcos jurídicos e institucionales, estabilidad institucional, capacidad de las organizaciones receptoras de fondos, tamaño de los proyectos). Si bien los proyectos del Fondo Fiduciario contribuyeron a fortalecer las capacidades de las organizaciones receptoras de fondos, con frecuencia, estas no estaban en condiciones de continuar las actividades luego de finalizado el financiamiento, debido a sus recursos limitados. Más aún, su capacidad en lo referente a monitoreo y evaluación, presentación de informes y creación de asociaciones con los gobiernos es limitada. A efectos de abordar estas necesidades, el Fondo Fiduciario está prestando mayor atención a demostrar estrategias explícitas respecto al desarrollo de capacidades y la sostenibilidad. El Fondo Fiduciario también solicita a los postulantes que su propuesta describa las sinergias y coordinación con las iniciativas ya existentes, para demostrar cómo se sostendrán los logros una vez que haya terminado la financiación.</p> <p>Gestión y gobernanza</p> <p>El equipo de la evaluación halló que el PAC Global interagencial, que opera como estructura de gobernanza del Fondo Fiduciario, es valorado por las partes interesadas por estar conformado por organismos de las Naciones Unidas y ONG que cuentan con conocimientos especializados en la erradicación de la violencia contra niñas y mujeres. Los PAC Global y subregionales interagenciales dirigieron la mayor parte de sus esfuerzos a la selección de los proyectos. Sin embargo, se espera que la descentralización y la simplificación del proceso de Convocatoria de Propuestas permita que el PAC Global interagencial ayude más al Fondo Fiduciario en la definición de las prioridades de las estrategias y el alcance, lo que será especialmente importante en vista del crecimiento esperado del Fondo hasta los 100 millones de dólares para el año 2015.</p> <p>El equipo consideró que UNIFEM ha cumplido sus responsabilidades fiduciarias con el Fondo Fiduciario y la percepción general es que le agrega valor. La gestión del Fondo Fiduciario operó bien durante el período, si bien los roles y las responsabilidades entre la Secretaría de la Sede y las personas encargadas de la coordinación en las oficinas subregionales de UNIFEM no estaban bien definidas, lo que generó cierta ineficiencia y frustración. Actualmente el Fondo Fiduciario está aclarando estas definiciones. La gestión de las donaciones a los estados frágiles fue, en general, más débil, dado que no se adaptó suficientemente a las difíciles condiciones de dichos países para lograr una implementación eficaz.</p> <p>El Fondo Fiduciario es administrado frugalmente, tiene una muy pequeña estructura y sus costos generales son muy bajos, lo que permite que la mayoría de los recursos se canalice hacia los proyectos. A pesar de que el personal del Fondo Fiduciario es dedicado, comprometido y afanoso en su trabajo, y es elogiado por todas las partes interesadas, la evaluación halló que la composición actual del personal del Fondo Fiduciario no acompaña sus ambiciosos planes de crecimiento para el futuro. La pequeña estructura está, además, generando fatiga en el personal, y algunas funciones, como el monitoreo y evaluación y gestión del conocimiento no se están desarrollando eficazmente.</p>
19. Principales conclusiones	<p>El Fondo Fiduciario es un mecanismo idóneo para abordar la violencia vs mujeres y niñas. Se requiere más tiempo para que los resultados a mayor plazo se tornen visibles, también requieren intervenciones multifacéticas sostenidas en el tiempo. De acuerdo a la experiencia es necesario entregar mayor supervisión a proyectos anclados en países en condiciones de fragilidad. Existe mayor conciencia de la importancia de considerar a los hombres y jóvenes como agentes activos para el cambio.</p> <p>El Fondo es administrado frugalmente, debido a lo reducido de la estructura de gestión existen falencias a mejorar, sin embargo los resultados fueron proporcionales a los recursos invertidos.</p>
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	<p>1.- Finalizar las siguientes estrategias, disponer los recursos para su implementación; hacer una revisión anual. Las estrategias debieran ser acompañadas de un plan operacional, incluyendo estimaciones de costos de cada etapa así como de la parte administrativa y costos de capacitación. Las implicaciones directas: destinar recursos adicionales para sustentar un <i>staff</i> (permanente o no), difusión, realización de análisis para la compilación y rescatar lecciones de lo aprendido en base a éxitos y fracasos, un plan metodológico para su utilización</p>

	<p>en el futuro. Implicaciones indirectas: el UNTF deberá entregar fondos para que otras organizaciones diseminen y difundan el término de la violencia vs. La mujer, ello requeriría menos infraestructura, y a la vez requerirá que la Secretaría de la UNTF establezca fuertes lazos entre instituciones y asociados o expertos, capaces de recolectar, analizar y diseminar la información recibida.</p> <p>2.- La Secretaría del Fondo debiera completar su estrategia de recaudación de fondos lo más pronto posible y comprometer a las agencias hermanas en esta tarea.</p> <p>3.- Se deberá considerar la revisión de la estructura del <i>staff</i> (número de integrantes, tipos de habilidades), manejo de los costos administrativos y replanteamiento de algunos criterios en la selección del proyecto, considerando las diferencias existentes entre proyectos locales pequeños y proyectos de mayor envergadura.</p> <p>4.- Pensando a futuro, se deberá fortalecer el monitoreo y evaluación de las capacidades a nivel global y subregional. Se debe implementar mayor capacitación previa a la implementación de un proyecto. Mayor monitoreo, seguimiento y supervisión durante la implementación del mismo por parte de los miembros de UNIFEM, agencias, entre otros.</p> <p>5.- El UNTF debiera aclarar roles y responsabilidades y revisar la composición de los PAC, evitando la posibilidad o la percepción de la existencia de un mayor número de miembros de UN que pudiese influir a favor de alguna agencia de NNUU y, a la vez, mejorar la cooperación inter agencias.</p> <p>6.- La Secretaría del Fondo debiera decidir cómo y cuándo construir la capacitación de los garantes.</p> <p>7.- Se debiera monitorear la calidad y el plan de sustentabilidad en la Implementación de proyectos, considerando lo siguiente: Incluir acercamiento sistemático de seguimiento, considerar las necesidades de todos los involucrados -no solo mujeres y niñas, sino incluyendo a jóvenes, hombres etc. Identificar a los asociados que se vincularan con los actores locales, incluyendo a ONG, agencias gubernamentales, redes ya establecidas, trabajen en vs. de la violencia niñas y mujeres; identificar si se trata de un proyecto vinculado a otro previo o si es un proyecto de seguimiento y pedir a un garante que desarrolle prospectos de sustentabilidad que refleje lo descrito más arriba.</p> <p>8.- Para asegurar una mejor integración entre derechos humanos e igualdad género en los proyectos, se debiera requerir que dentro del diseño, todos los proyectos incluyan planes para la integración de dichos principios.</p> <p>9.- Dado que el Fondo considera las características de los proyectos que apoya, se debieran considerar aspectos que emergen de esta evaluación dentro del diseño del proyecto, por ejemplo, asegurar que el presupuesto del proyecto incluya ayuda financiera para grupos objetivo, tales como agentes que diseminen la información o que promuevan la eliminación de la violencia contra niñas y la mujer en localidades lejanas; vincular los proyectos del fondo con otras iniciativas que sustenten el empoderamiento económico de las víctimas a través de la capacitación vocacional o prestamos rotativos; establecer asociaciones con grupos mediáticos para continuar con las campañas luego de finalizado un proyecto.</p> <p>10.- La Secretaría del Fondo debiera gestionar fondos a los estados en condición de fragilidad, conforme a los principios del CAD. Debido a la condición de fragilidad en algunos países, la implementación de los proyectos fue difícil, para poder garantizar la implementación en tales condiciones el fondo debiera identificar criterios específicos para tales casos, considerando por ejemplo <i>staff</i>, mayor tiempo de implementación, desarrollo de protocolos específicos, monitoreo y supervisión, mayor frecuencia en las visitas, reuniones entre otros.</p>
21. Limitaciones de la evaluación	La evaluación se vio afectada por la falta o limitación de datos y documentación, dificultades para programar las entrevistas con los integrantes de los PAC interagenciales mundiales y varios acontecimientos inesperados durante las misiones en el terreno.
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	Se trata de una evaluación donde comienzan a percibirse con mayor fuerza las orientaciones del enfoque de igualdad de género y derechos humanos, en términos de interrogar a la intervención sobre su impacto en materia de visibilización de los titulares de derechos y obligaciones. Este rasgo constituye una de sus fortalezas principales. No obstante, desde la lógica del propio proceso evaluativo, la participación de los actores se planteó convencionalmente en tanto informantes clave, siendo las entrevistas y los focus group y no recursos como los talleres el método utilizado para el trabajo de campo. Asimismo, el informe no contiene mayor información sobre la utilidad de los grupos de referencia constituidos con motivo del proceso.
23. Bibliografía utilizada	<p>ECOSOC. United Nations System Activities on violence against women: Preventing and eliminating violence against women-Update October 2008 to February 2009, (n.d.) United Nations Division for the Advancement of Women of the Department of Economic and Social Affairs.</p> <p>ECOSOC. Commission on the Status of Women (Fiftythird session): Building a United Nations that Really Works for All Women, (2008, December 18). New York: United Nations (Economic and Social Council).</p>

	<p>Rees Smith, E.(n.d).Cohort of grantees - The interlinkages of HIV/AIDS and Violence against Women, UN Trust Fund to End Violence Against Women and United Nations Development Fund for Women (UNIFEM).</p> <p>Secretary-General (2006, December 19). Resolution adopted by the General Assembly as resolution 61/143: Intensification of efforts to eliminate all forms of violence against women, New York: United Nations.</p> <p>Secretary-General General Assembly- Advancement of women: In-depth study on all forms of violence against women, (2006, July 6). Report of the Secretary-General, New York: United Nations.</p> <p>UNiTE to End Violence Against Women Campaign of the United Nations Secretary-General, 2008-2015 Framework for Action, (n.d.), Programme of the United Nations Activities and Expected Outcomes, New York: United Nations.</p> <p>Walby, S. (2005, 14 April). Violence against women: a statistical overview, challenges and gaps in data collection and methodology and approaches for overcoming them- Expert Group Meeting, Geneva: UN Division for the Advancement of Women in collaboration with Economic Commission for Europe (ECE) and World Health Organization (WHO).</p> <p>WHO. Ethical and Safety Recommendations for Researching, Documenting and Monitoring Sexual Violence in Emergencies, (2007), Geneva: World Health Organization.</p> <p>Committee on the Elimination of Discrimination against Women. Consideration of reports submitted by States parties under article 18 of the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women. Combined second and third periodic reports of States parties. October 19, 2005</p> <p>United Nations Development Programme. 2007/2008 Human Development Report Online: http://hdrstats.undp.org/countries/country_fact_sheets/cty_fs_IND.html</p> <p>Bloom, Shelah S.(2008, October). Violence Against Women and Girls: A Compendium of Monitoring and Evaluation Indicators, U.S. Agency for International Development (USAID).</p> <p>Ullman, S., Bennett, L., Helfrich, C., Bell, C., Hoehne, C., Luft M., (2006, April 24). Ethics in Violence Research with Vulnerable Populations, Power Point Presentation- Ethics in Violence Seminar.</p> <p>UN Resolution on UNTF:</p> <p>(2007, December 18).Resolution adopted by the General Assembly: 62/133. Intensification of efforts to eliminate all forms of violence against women, Division for the Advancement of Women, New York: United Nations.</p> <p>(2007, January 30). Resolution adopted by the General Assembly: 61/143. Intensification of efforts to eliminate all forms of violence against women, New York: United Nations.</p> <p>(2004, March 18). Resolution adopted by the General Assembly: 8/185. In-depth study on all forms of violence against women, New York: United Nations.</p> <p>(1996, February 16). Resolution adopted by the General Assembly: 50/166. The role of the United Nations Development Fund for Women in eliminating violence against women, New York: United Nations.</p> <p>(2008, December 18). Report of the United Nations Development Fund for Women on the activities of the Fund to eliminate violence against women, New York: United Nations (General Assembly- Economic and Social Council).</p> <p>(2007, December 14). Activities of the United Nations Development Fund for Women to eliminate violence against women, New York: United Nations (General Assembly- Economic and Social Council).</p> <p>(2006, December 14). Report of the United Nations Development Fund for Women on the elimination of violence against women, New York: United Nations (Economic and Social Council).</p> <p>(2005, December 20). Report of the United Nations Development Fund for Women on the elimination of violence against women, New York: United Nations (Economic and Social Council).</p> <p>(2004, December 17). Report of the United Nations Development Fund for Women on the elimination of violence against women, New York: United Nations (Economic and Social Council).</p> <p>(2004, January 19). Report of the United Nations Development Fund for Women on the elimination of violence against women, New York: United Nations (Economic and Social Council).</p> <p>(2009, March 20). Chagas, J. Use Case Description: UN Trust Fund Website - Intranet - Database, Version 0.2, UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against</p>
--	--

Women.

(2008, December 15). Minutes of the Inter-Agency Programme Appraisal Committee Meeting, UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2008, October 10). Minutes of the Donor Consultation on the External Evaluation of the United Nations Trust Fund to End Violence against Women (TFEVAW), UNIFEM Headquarters, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2008, September). Annual Donor Report 2007/8, New York: United Nations Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2008, August). Monitoring, Evaluation and Knowledge Management Framework (2008-2011), Prepared by the UN Trust Fund Administrator (UNIFEM), in consultation with the UN Trust Fund Inter-Agency Programme Appraisal Committee, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2008, July 31 - August 2). Workshop Report: Second Programme and Evaluation Design Workshop on the Intersections of EAW and HIV/AIDS, Mexico: United Nations Trust Fund to End Violence Against Women.

(2008, May 16). Operational Guidelines for the UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence Against Women (Final Draft), New York: United Nations Development Fund for Women.

(2008, April 17). UN Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women Terms of Reference (DRAFT- as revised), The Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2008, January 22). Background Document (Draft): Building the Knowledge & Evidence- Base to End Violence Against Women, UN Trust Fund Administrator (UNIFEM) in consultation with the UN Trust Fund Inter- Agency Programme Appraisal Committee.

(2007, October). Progress Report 2006/2007, Submitted by UNIFEM to the Government of Finland, New York: United Nations Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2007, June 27-29). Workshop Report: Trust Fund Window: Intersection of VAW and HIV/AIDS Programme Design and Evaluation Workshop, New York: United Nations Trust Fund to End Violence Against Women.

(2007, June 25-26). Report of the Expert Consultation on Evaluation Approaches and Methodologies on Ending Violence against Women and Its Intersection with HIV and AIDS, New York: United Nations Trust Fund to End Violence Against Women, in Partnership with The Global Coalition on Women and AIDS & UNFPA.

(2007, December 3) Notes to File: First meeting of the working group established at the intersessional meeting of IAWNGE (Nov 9th) and chaired by Rachel Mayanja on 'Enhancing effectiveness of the Trust Fund', UNIFEM.

(2007). United Nations Trust Fund in support of actions to end violence against women, (Current Governance Structure), UNTF.

(2007, April). Strategy 2005-2008 (Final- Revised), The Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2007). A Life Free of Violence Is Our Right! The UN Trust Fund to End Violence Against Women: 10 years of Investment, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2006, October). United Nations Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women: Steps Taken to Enhance Effectiveness, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2006, June). Rachel, L. Guidelines for Impact or Outcome Evaluation for Projects Funded by the UNIFEM Trust Fund to Eliminate Violence against Women, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2006, January - December). Reducing the twin pandemics of HIV/AIDS and violence against women, Annual Progress Report, New York: United Nations Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(2005, February). UNIFEM at Glance: Ending Violence Against Women, New York: United Nations Development Fund for Women.

(2005). The Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women - A New Strategy - Background, Justification.

(2005). A New Strategy: Background/Justification, The Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women.

(1996, May 6). Niwa, T. Trust Fund in Support of Actions to Eliminate Violence against Women: Terms of Reference, United Nations Development Fund for Women.

(1996, February 16). Resolution adopted by the General Assembly A/RES/50/166: The role of

the United Nations Development Fund for Women in eliminating violence against women, New York: United Nations. (n.d.). Contributions including 2009 Pledges to the UN Trust Fund in Actions to Eliminate Violence Against Women

(2005-Present). (n.d.). Issue Note: Revision of UNTF TORs: IANGWE. Terms of Reference Working Group, UN Trust Fund to End Violence Against Women.

(n.d.). Taking Community Action: Empowered People, Transformed Lives, New York: United Nations Development Fund for Women.

Ficha Básica 4

Evaluación sobre Presupuestos Sensibles al Género en América Latina y el Caribe (2008)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	<p>Objetivo central: fortalecer la gobernabilidad democrática y promover los derechos de las mujeres en contextos de descentralización y desconcentración en América Latina, asegurando la dimensión de género en la política, en los presupuestos locales, favoreciendo la rendición de cuentas y transparencia de los gobiernos, así como fortaleciendo la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La incorporación de la dimensión de género en los presupuestos locales (en realidad, es MED). -Promover la generación y consolidación de conocimientos sobre presupuestos sensibles al género, más ampliamente sobre economía y género, a fin de facilitar la reproducción de buenas prácticas e intercambio de lecciones aprendidas.
2. Componentes del programa evaluado	<p>El proyecto apoyo a las municipalidades para desarrollar y difundir instrumentos y metodologías de PSG. En aquellos municipios donde existen procesos de presupuestos participativos desarrolla estrategias e instrumentos para fortalecer la participación de las mujeres y la inclusión de la dimensión de género en esos procesos.</p> <p>Para garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas, el proyecto trabaja en el fortalecimiento institucional de los mecanismos de defensa de los derechos de las mujeres en el ámbito local y en la formación de concejalas y demás actores políticos vinculados con los procesos de presupuestación con el objetivo de fortalecer su capacidad de participación e incidencia en los estos procesos.</p> <p>A través de la formación de mujeres de organizaciones locales, el proyecto apoya la mejora del diálogo entre gobierno y sociedad civil sobre los procesos presupuestarios. Se promueve por tanto el fortalecimiento de la participación de las mujeres en los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de las políticas y de los gastos a nivel local y un mayor intercambio y coordinación entre las organizaciones de mujeres y las redes y movimientos sociales que trabajan a favor de la transparencia presupuestaria y la rendición de cuentas.</p> <p>Debido al carácter innovador del tema y a la relativa carencia de herramientas de gestión y de trabajos técnicos en esta área, el proyecto pone gran énfasis en la documentación, sistematización y divulgación de las metodologías y experiencias desarrolladas, con el propósito de llevar adelante una estrategia de replicabilidad y de intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre las municipalidades latinoamericanas. En este sentido, se busca además fortalecer las redes de expertas en PSG en la región latinoamericana y estrechar los vínculos con instituciones académicas y de investigación para la creciente inclusión de la dimensión de género en los cursos y trabajos sobre economía.</p>
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No los señala explícitamente
4. Monto presupuestario del programa evaluado	El presupuesto total del proyecto es de 1.050.000 € (aproximadamente 1.319.019 US\$); por otra parte, UNIFEM informó que había destinado USD 138.000 al apoyo directo de sus contrapartes de país.
5. Años ejecución del programa evaluado	2005-2007
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Están involucradas las oficinas sub - regionales de UNIFEM de México y Centro América; Brasil y Cono Sur, y Región Andina; Agencia Española de Cooperación Internacional; redes de mujeres, gobiernos locales, Oficinas Municipales de la Mujer, ONGs, Oficinas y Servicios Públicos, profesionales de la Academia,
7. Nombre de la evaluación	Id. programa
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Maruja Barrig y Virginia Vargas
9. Institución que realiza la evaluación	Consultoras independientes
10. Período de ejecución de la	Octubre del 2005 - Diciembre 2007, publicada en Julio 2008

evaluación	
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	De medio término.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Descentralizada.
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Externa (cada agencia evaluó por su cuenta)
14. Actores involucrados en la evaluación	Coordinación Regional del Programa PSG de UNIFEM, conjuntamente con la sede de UNIFEM en Nueva York, la Agencia Española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (AECID) y la Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas
15. Objetivos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el avance hacia los resultados esperados por cada proyecto (UNIFEM-AECI y UNIFEM-UNV). • Conocer la idoneidad de las estrategias seguidas a nivel local, nacional y regional, y los vínculos existentes entre ellas. • Identificar los elementos que permitan la mejora del diseño del programa en relación a su sistema de seguimiento y a los mecanismos que permitan medir su impacto a futuro. • Conocer el valor del partenariado UNIFEM-UNV-AECI para la consecución de los resultados del programa.
16. Enfoque de la evaluación	Lo que hay es un contexto del programa donde se detallan los nudos y potencialidades de los procesos de descentralización en América Latina, el reflujo de las OSC;
17. Metodología de la evaluación	El equipo realizó el trabajo en terreno en los seis países, así como visitas a la Oficina UNIFEM - RA en Quito, sede del Programa Regional de PSG, y a la oficina de Voluntarios de Naciones Unidas en Bonn. En Perú, las entrevistas se realizaron en el distrito de Villa El Salvador. En Ecuador se visitó Cuenca y dos parroquias rurales. En Bolivia, además de la ciudad de La Paz y de Cochabamba, fue posible visitar Totora, un Municipio Rural. En Honduras se visitó Santa Rosa; Recife en el Brasil y Rosario en Argentina. Adicionalmente a la lectura de evaluaciones e informes internos de ambos proyectos, revisión bibliográfica de estudios y otras publicaciones, y Página Web del Programa, se realizaron entrevistas individuales y colectivas- incluyendo entrevistas por vía electrónica y telefónica- a un total de 137 personas. Entre ellas, 10 autoridades municipales; 17 funcionarios y funcionarias de municipios; 22 integrantes de ONG y redes, así como 50 líderes sociales del campo y la ciudad.
18. Principales hallazgos	<p>La propuesta es adecuada para profundizar los mecanismos de inclusión en la región, facilitando la presencia de mujeres en la toma de decisiones. Orientado hacia la participación ciudadana en los ámbitos municipales, el proyecto se inscribe en el impulso institucional de UNIFEM por la democratización del gasto público, a través de los Presupuestos Sensibles al Género.</p> <p>El proyecto ha avanzado hacia el cumplimiento del objetivo de incorporar la dimensión de género en los presupuestos locales, creando redes e involucrando a organizaciones sociales. Dicho propósito se vio favorecido por la existencia de redes y organizaciones femeninas con actuación previa en cabildeo, como las que activan en Lima - Villa El Salvador (VES), Recife y Cochabamba. O bien grupos generados desde el Municipio para su participación en procesos de Presupuesto Participativo (PP), como la Red de Mujeres de Rosario. Las dificultades para cumplir este objetivo se registran en donde el tejido organizativo es débil como en Santa Rosa de Copan (Honduras).</p> <p>Excepto en Santa Rosa, pues ahí el proyecto comenzó a mediados del 2007, las organizaciones de mujeres han venido participando en los procesos de Presupuesto Participativo (PP), donde este mecanismo existe, y con anterioridad al inicio del proyecto. Éste ha colaborado con otras iniciativas en curso, fortaleciendo la proyección institucional de las instancias de la mujer de los Municipios de Recife y Rosario; facilitando la confluencia de las organizaciones sociales bolivianas con las directivas de los planes nacionales en materia de equidad social y de género; transmitiendo herramientas de análisis sobre la problemática de género en el proceso de los PP en el Municipio de VES, de Rosario y de Recife, para una intervención más calificada de las mujeres en la presentación de sus propuestas.</p> <p>Salvo el exitoso cabildeo para obtener directrices del Ministerio de Hacienda boliviano hacia la derivación de fondos para la equidad de género en los municipios, y la inclusión de</p>

indicadores de género para medir el desempeño municipal desde la cartera de Planificación de Bolivia, no se observan políticas de impacto nacional generadas por acción exclusiva del proyecto en los otros países. Pero, por acción de UNIFEM, se han facilitado los mecanismos locales de participación de las mujeres, como en VES con normas para la paridad en la inscripción al PP y una priorización para proyectos que contribuyan a mejorar la condición de género, emitidas en el 2007.

El proyecto sensibilizó / informó / capacitó a cerca de 5,000 personas, la mayoría líderes sociales. Pese a que uno de los resultados del proyecto plantea fortalecer a concejales y Consejos de la Mujer, una acción más decidida hacia estos destinatarios aún no ha sido visible. En esta etapa, la implementación de la propuesta no incluyó procedimientos para mejorar las capacidades de las Municipalidades en el análisis de los Presupuestos y en los Presupuestos Participativos en sí mismos, pese a que dos de sus resultados son explícitos al respecto.

En cuanto al Objetivo N°2 de promover la generación y consolidación de conocimientos sobre PSG, se registran avances significativos. En el período, se ha profundizado la penetración de la academia con el tema de recursos fiscales, pobreza y PSG. Los convenios existentes con las FLACSO de México y Ecuador, los acuerdos iniciales con la Universidad de Rosario, fortalecen experticias en las Coordinadoras nacionales y en sus principales protagonistas, como autoridades políticas municipales e integrantes de ONG. Ésta es una buena práctica para fortalecer la dimensión regional del Programa y da pistas para su sostenibilidad. La participación en seminarios y otros espacios regionales ha permitido a las y los destinatarios, compartir coincidencias y acuerdos sobre el eje del proyecto, constituyéndose en espacios de aprendizaje.

En el marco del proyecto se formularon diversos tipos de instrumentos como guías de capacitación, diagnósticos y otros. Estas herramientas están acotadas al preciso ámbito de intervención. No hemos encontrado información sobre la contribución voluntaria no remunerada de las mujeres, ni planes que la consideren ni la difundan, pese a que AECID ha apoyado estudios en esta dirección en otros países de la región, y que podrían arrojar importante información para la incidencia.

En la mayoría de los países de intervención se han desarrollado alianzas que han facilitado un mayor ámbito de incidencia del proyecto. La experiencia boliviana ha sido particularmente edificante al ensamblar su práctica en el ámbito municipal, con la búsqueda de aliados a nivel nacional, para influir en los decisores de políticas en varios ministerios y en el Congreso. En este empeño, al igual que con el Grupo Impulsor que se creó en Villa El Salvador para apoyar la creación de una Gerencia Municipal de la Mujer, y el dinamismo del Foro por la Reforma Urbana de Pernambuco (FERU) para influir en los presupuestos estatales, las alianzas reforzaron el escenario estratégico y pueden ser exhibidas como una buena práctica.

En cuatro municipios se han incrementado los recursos de las instancias de género para responder a las demandas de las mujeres (Rosario, Recife, Cochabamba y, muy débilmente, en Santa Rosa de Copan); aunque no hay información que sustente que dicho incremento fue por acción directa del proyecto. Se puede mencionar, sin embargo, que uno de los efectos no previstos de la intervención es una mayor visibilidad de las instancias de género ahí donde existen. En ellas se reconoce que un respaldo como el de UNIFEM, integrante del Sistema de Naciones Unidas, les ha dado mayor protagonismo y ascendencia dentro de la Municipalidad. Programas y proyectos específicos hacia las mujeres existen en las gerencias de la Municipalidad de VES y también en otras Áreas y Departamentos de los Municipios involucrados, pero no se han contabilizado los recursos con una línea de base, ni se les ha hecho seguimiento sistemático a lo largo de estos años.

Existe debilidad en las herramientas de planificación y monitoreo. La formulación de los resultados e indicadores no auxilia un seguimiento encaminado hacia su cumplimiento. Ni regional ni nacionalmente se cuenta con instrumentos para conocer la aprehensión de los contenidos de cartillas o guías metodológicas para la incidencia y cómo se han utilizado; no se ha valorado el uso de las investigaciones y estudios para influir en el PP, o la calidad de las réplicas de la capacitación “en cascada”; no se miden los efectos de la capacitación en la actitud y habilidad propositiva de los actores. Todo esto opera en contra de las expectativas de UNIFEM, de conocer cuáles cambios se lograron por efecto directo del proyecto.

En lo que se refiere a los factores internos que contribuyeron al logro de los resultados, el equipo evaluador considera que el compromiso y creatividad de las coordinadoras nacionales fue uno de los activos más importantes para el avance del proyecto en los ámbitos de intervención y, en algunas localidades más que en otras, su habilidad para tejer redes. Las coordinadoras de los proyectos han sido pieza clave en la asesoría, capacitación, movilización de las energías de organizaciones y municipios; han impulsado y ampliado la participación de las y los miembros de una comunidad y han facilitado su ingreso a espacios de toma de decisiones.

Aunque la misión encomendada al equipo evaluador se circunscribió sólo a evaluar los proyectos UNIFEM - UNV - AECID, hemos podido constatar, por la dinámica de funcionamiento de ambas iniciativas, que la dinámica regional ha potenciado a las contrapartes a través de eventos regionales y convocatorias a cursos de postgrado, siendo los primeros, ámbitos de transmisión y aprendizaje entre experiencias altamente valorados.

No contamos con la información para emitir una opinión sobre el Programa Regional de PSG,

	<p>pero parecería que necesita dar un salto cualitativo: diagnóstico del contexto político de los países de intervención, de las potencialidades y limitaciones del movimiento social y de la vocación por la gobernabilidad democrática en los países de la región, por un lado. Por el otro, concertación entre las oficinas sub - regionales de UNIFEM que ubiquen las fortalezas de cada una en el tema e identifique las potencialidades de cada contraparte elegida. En la estructura, este primer acuerdo parecería necesario. Existen algunas debilidades en la comunicación entre las Oficinas sub-regionales y la Coordinación Regional del Programa y, en algunos casos, funcionamientos capsulares de cada país y dentro de cada país. Las coordinadoras nacionales se comunican directamente hacia la Coordinación Regional, con pocos canales de comunicación entre ellas.</p>
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>La capacidad en Bolivia de establecer vínculos desde la experiencia local a la incidencia en normas de carácter nacional; ahí se ha logrado integrar a los funcionarios de Ministerios de Hacienda y Planificación en Mesas Técnicas para reglamentar la distribución de recursos municipales y se cabildea en el Congreso con una ley de carácter nacional, que consagre estos avances. Es posible que haga falta una mayor compenetración de esa experiencia entre quienes conducen las propuestas en otros países, aunque siempre en la comprensión del particular momento político boliviano.</p> <p>La ampliación de las alianzas en Recife hacia organizaciones mixtas, su paso de un nivel de incidencia local hacia uno estatal (Pernambuco), así como la perspectiva política que están desarrollando alrededor de los PP es un aporte para el conjunto del Programa. Una propuesta desarrollada pero aún no aplicada fue la formulación del Índice de Carencia a nivel territorial - local para una mejor redistribución del presupuesto en el Municipio de Rosario, incluyendo a las mujeres.</p> <p>Los distintos mecanismos- seminarios; talleres de planificación y otros- para la difusión entre países de las experiencias permiten un nivel de conocimiento entre ellas, aunque no necesariamente fluidas coordinaciones. El proyecto no parece haber desarrollado un procedimiento interno para la identificación de las buenas prácticas y la generación de inter-aprendizajes entre coordinadoras de proyectos y contrapartes directas</p> <p>En relación a las interacciones entre el proyecto y el Programa PSG de UNIFEM a nivel global, existe intercambio de información, circulación de materiales y de expertas en PSG. Hay una apreciación positiva del proceso en América Latina pues está conectado con las prioridades de las mujeres, tiene una amplia y diversa gama de contrapartes y ha podido desarrollar su propia red de expertas. Es necesario, para un mejor intercambio, mayor documentación y comunicación sobre metodologías, así como el desarrollo de instrumentos de monitoreo para apreciar el impacto y los cambios en el tiempo; éstos serían algunos elementos que permitirían más fluidos aprendizajes. En esa perspectiva, una entrevistada señaló que en la región, el Programa PSG parece tributario de una cultura más centrada en la movilización e incidencia antes que en una cultura de gestión orientada por resultados.</p> <p>Sí aparece como una lección (pero no explicitada como tal en el texto): Parecería que una combinación de alto dinamismo y tradición organizativa puede ser necesaria para canalizar los objetivos del proyecto, los mismos que se potencian en diálogo con el Municipio. Pero una institucionalidad municipal débil en asimilar una misión de democracia de género y/o organizaciones de mujeres poco consistentes, pueden ser un desafío difícil de remontar.</p>
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>Dar un salto cualitativo en la dimensión regional del Programa. Se propone actualizar el diagnóstico social y político de la región, consensuar los énfasis desde los cuales cada Oficina sub - regional de UNIFEM podría retroalimentar dicha perspectiva regional. Se proponen acuerdos y claridad sobre la elección de países / contrapartes / fortalezas a nivel nacional, pero sobre todo de la capacidad de las seleccionadas locales para transformar la intervención en prácticas replicables en otros lugares de América Latina y del mundo. De otro modo, independientemente de sus éxitos, cada una de las experiencias locales podría restringirse a su propio territorio y arriesgar con su fragmentación una acumulación regional.</p> <p>En el plano más operativo, es urgente definir mecanismos claros de comunicación entre las tres Oficinas sub - regionales involucradas en el proyecto y la Coordinación Regional, y entre ésta y las coordinadoras de los proyectos nacionales entre sí.</p> <p>La organización de eventos de carácter regional y la convocatoria a cursos especializados de postgrado es una buena estrategia para interconectar a diversos actores de los proyectos. Se podrían profundizar estas experiencias mediante pasantías a y desde Municipios con funcionarios /as, autoridades y líderes sociales.</p> <p>Se debería dar mayor énfasis a fortalecer las capacidades del Municipio. Ésta es una institución protagónica en la conducción de los procesos donde la sociedad civil incidirá. Al ser el municipio un actor central para lograr algunos resultados propuestos, es necesario para la próxima etapa del proyecto la aplicación de estrategias para una intervención más activa en los cambios de las dinámicas institucionales del municipio.</p> <p>Se sugiere un cambio cualitativo en el vínculo con los Municipios en lo que hasta ahora se perciben como apoyos puntuales y reactivos a sus requerimientos: en base a un Plan Operativo de Trabajo, UNIFEM podría comprometer su apoyo en las acciones que avancen en mecanismos más inclusivos para los programas y para la presencia de las mujeres en las decisiones municipales.</p>

	<p>UNIFEM debe diseñar una estrategia de difusión de sus productos y una valoración constante de los mismos: destinatarios y contrapartes más y mejor involucrados en las actualizaciones de la página Web, en la circulación de los materiales de capacitación, en los estudios que se producen, tanto a nivel regional como nacional.</p> <p>UNIFEM debe dotarse de una línea de base y de herramientas más apropiadas para medir los avances y logros en el tiempo. Es igualmente necesario que los proyectos cuenten con un verdadero sistema de monitoreo, el cual podría requerir diagnósticos actualizados de la realidad donde se pretende incidir. Entre quienes conducen los proyectos, parece requerirse unificar categorías de análisis para identificar cuáles son los rubros municipales que apuntan a la equidad de género, más allá de los explícitamente destinados a las mujeres, e incluirlos en el monitoreo del gasto. Es primordial desarrollar una metodología para valorar el uso de materiales de capacitación y la capacidad de los estudios producidos en el marco del proyecto para convertirse en instrumentos de incidencia.</p> <p>En el contenido de futuras intervenciones, se debería incorporar la dimensión de transparencia y rendición de cuentas de los municipios, como expresión de la orientación política del programa hacia una mayor democratización y gobernabilidad, y como derecho ciudadano a ser ejercido por las mujeres. Esto supondría generar estrategias de documentación, análisis, y seguimiento del presupuesto municipal y convertir la información en argumentos para la fiscalización.</p> <p>Instalar activamente la dimensión del valor del trabajo reproductivo y voluntario de las mujeres, como estrategia explícita del Programa para destacar la contribución y aporte de las mujeres. Alrededor de éste, generar las herramientas de difusión y abogacía que refuercen el protagonismo de las mujeres en el desarrollo.</p> <p>Una situación que merece atención es interconectar el proyecto con las oficinas de AECID en los países o ciudades donde coinciden. Esta interrelación merece estrategias concretas dado que el sustento de gobernabilidad, democracia y género ya está instalado en ambas instituciones.</p>
<p>21. Limitaciones de la evaluación</p>	<p>Se propuso que ambos proyectos (PSG y Aporte económico voluntario de las mujeres), integrados al Programa Regional, fueran evaluados en conjunto y dentro del Programa PSG. Esto hubiera permitido identificar las retroalimentaciones tanto con otras iniciativas del Programa como entre ambos proyectos, sin seccionarlos artificialmente y, por el contrario, advirtiendo sus complementariedades. Esa posibilidad quedó descartada por decisión de UNIFEM. Se nos ratificó que ésta no era una evaluación del Programa PSG sino de dos de sus proyectos.</p> <p>UNIFEM ha solicitado deslindar, en la descripción y valoración del informe, entre aquello que es atribuible al proyecto de aquello que no lo es. No nos es posible llegar a conclusiones taxativas en esta valoración: UNIFEM se propuso con sus proyectos desencadenar procesos sociales y culturales, donde intervienen en diversos momentos, actores y coyunturas que confluyen, disputan sentidos o favorecen la propuesta lo cual no permite en todos los casos, aislar los efectos de los proyectos.</p> <p>La Matriz de Evaluación que el equipo formuló en base a la revisión documental, se benefició con el trabajo de campo. En el proceso evaluativo suele suceder que la realidad desplaza, complejiza, enriquece el ejercicio realizado en escritorio. El vínculo cara a cara con protagonistas / destinatarios de los proyectos señalaban las dificultades y potencialidades del gobierno local, las expectativas de las mujeres, los nudos de las organizaciones. UNIFEM no aceptó nuestro índice ni los temas levantados en dicha presentación, solicitando que regresáramos a las preguntas y ejes originales de la Matriz de Evaluación ya aprobada en Abril, entregándonos el formato de NNUU para reemplazar el índice propuesto por nosotras.</p> <p>Lamentamos no poder compartir con UNIFEM y sus equipos algunas de las inquietudes surgidas durante nuestras visitas al terreno. (...) Hubiéramos podido aportar en el debate sobre temas que aluden a la intervención de UNIFEM en este terreno: una reflexión política acerca de las dinámicas municipales; las tensiones entre la focalización y la transversalización del gasto destinado a las mujeres; las restricciones del Presupuesto Participativo; los tránsitos semánticos del concepto de género en la región, e incluso, sobre cómo los perfiles de las coordinadoras nacionales de los proyectos han influido en sus énfasis específicos.</p>
<p>22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<p>Los TDR solicitan la participación de los actores, no queda claro en el informe si ello fue más allá de la consideración en calidad de entrevistados/as. Se mantiene perfil tradicional de evaluador como consultor externo;</p> <p>Hay preocupación por constatar si la intervención programática fue sensible al género y a la participación de los actores; ello, tanto en lo referente a los titulares de deberes (municipios y servicios públicos) como a los de derechos (redes locales de mujeres). Aunque con más debilidad en el caso de los municipios, que son actores centrales del sistema sobre todo en términos de la sostenibilidad de los procesos: ello habla del predominio de la cultura del cabildeo.</p> <p>Fortalecer la incidencia de los actores no es igual a capacitarlos: arreglo a formalidad más que a cambio sustantivo.</p>

<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>Análisis del Ciclo del presupuesto municipal. Santa Rosa de Copan. UNIFEM.</p> <p>Análisis situacional de la Comisión Ciudadana de las Mujeres. Santa Rosa de Copan. UNIFEM.</p> <p>Análisis situacional de la Comisión Ciudadana de Mujeres Solidarias. UNIFEM</p> <p>Cartilla “Desarrollo Municipal con Equidad. Para Vivir Bien” (en español y quechua) UNIFEM, IFFI, Centro Cooperativo Sueco. Cochabamba.</p> <p>Diagnóstico institucional que refleja las diferencias de género y una propuesta de transversalización de género para la gestión municipal”. Honorable Municipalidad de Cochabamba. Versión Preliminar. Ms. 2008.</p> <p>“Género, desarrollo y presupuestación participativa: análisis del presupuesto municipal destinado al programa de igualdad de oportunidades en la Municipalidad de Rosario” Estudio sobre ODM y PP. Rosario.</p> <p>Guía Práctica para incorporar el enfoque de género en la planificación participativa”. Lima 2006 . VES. Mesa de Lucha contra la Pobreza. UNIFEM.</p> <p>Guía de Capacitación “Participación Ciudadana en la Planificación, Presupuesto y Control Social, para el Desarrollo Municipal con Equidad Social y de Género” UNIFEM e IFFI, enero 2008.</p> <p>Informe de Evaluación del Programa “Fortalecimiento de la Gobernabilidad Económica” UNIFEM (Programa Belga. Fase I).</p> <p>Informe Final “Investigación sobre el presupuesto participativo sensible a la equidad de género en Villa El Salvador”. Bethsabé Andía. Lima, 2006. UNIFEM Región Andina.</p> <p>La Mesa Interagencial de Género en Honduras, Una experiencia de armonización entre cooperantes. (Versión resumida) Ana María Sosa Ferrari; Cecilia Lizett Sánchez Lam. Honduras</p> <p>“Mulheres e Orçamento Participativo. Fortalecendo a Participação”. UNIFEM, UNV, AECID, Global Fund, Ceeds, OXFAM-Novib y Secretaria Especial de Política para la Mujer. Municipio de Recife</p> <p>“Mulheres no Orçamento Participativo: Estudo da Experiência de Recife na Gestão 2001-2004”. SOS Corpo. Recife, 2006.</p> <p>“Observatorio de Equidad de Género”. IFFI - Centro Cooperativo Sueco. Cochabamba, diciembre 2007.</p> <p>“On Volunteering & Social Development”, Expert Group Working Meeting. Nueva York Noviembre 1999.</p> <p>Plan de Igualdad de Oportunidades y de Trato entre Varones y Mujeres 2005/2009. Municipalidad de Rosario</p> <p>Plan de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres 2006 -2020. Municipalidad de Cuenca.</p> <p>“Presupuesto Participativo y Ciudadanía Activa de las Mujeres”. Municipalidad de Rosario.</p> <p>“Programa: Presupuesto Participativo y Ciudadanía Activa de las Mujeres”, UNIFEM, UNV, AECID y la Municipalidad de Rosario.</p> <p>Resumen Ejecutivo Centro de la Mujer Copaneca. AECI. Municipio de Santa Rosa de Copan.</p> <p>Volunteerism and Development”. Essentials. United Nations Development Programme. Octubre 2003.</p> <p>“Volunteerism and Capacity Development” UN Volunteers, 2002.</p>
-----------------------------------	---

Ficha Básica 5

Evaluación de resultados de la Campaña 16 días de activismo frente a la violencia contra la mujer (2008)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	<p>Contribuir y generar impacto a nivel social, político y económico en cada país y producir cambios de los patrones socio-culturales. Evidenciando la violencia y la discriminación en contra de la mujer, como una violación a los derechos humanos.</p> <p><u>Impacto</u> (largo plazo): Eliminar prácticas discriminatorias y dañinas que afecten los derechos de mujeres y niñas.</p> <p><u>Efecto</u> (mediano plazo:) Implementar estrategias para promover y mantener en la agenda pública, políticas y apoyo social con énfasis en una vida libre de violencia.</p> <p><u>Logro</u> (corto plazo): Implementar Campaña de los 16 días en 5 países de la región andina.</p> <p>Generar información suficiente con el fin de tomar una decisión informada respecto de la importancia y viabilidad de la Campaña en relación al trabajo a realizar a futuro para lograr el cambio en los patrones culturales a través de la movilización social y del apoyo en contra la violencia.</p>
2. Componentes del programa evaluado	<p>Se desarrollaron ciclos de capacitación a través de reuniones, talleres, programas de radio juveniles (Programa de sensibilización respecto de la violencia vs. las mujeres “Conectados en Ecuador), seminarios a nivel de estudiantes de Enseñanza Media y superior, entrevistas a miembros de UNIFEM. Cine rotativo (se proyectaron películas alusivas a distintos tipos de violencia), Festivales, marchas, vigiliass etc., posters, stickers, tazones, bolsos agendas y material gráfico con el fin de difundir y sensibilizar a través de mensajes acerca de la violencia contra la mujer y la discriminación.</p> <p>Los gobiernos locales (Ecuador y Colombia) han tomado iniciativas de compromiso directo colocando los temas de violencia como parte de la agenda de gobierno, por ejemplo en Bogotá la campaña constituye una prioridad dentro del Plan de Oportunidades 2004-2016, este plan ha sido impulsor de las políticas locales y fue preparado con participación de la comunidad.</p> <p>Dentro de las acciones realizadas se han integrado a grupos de mujeres e indígenas vinculando temas de derechos humanos como violencia vs. Las mujeres y VIH/SIDA, ciudadanía y derechos de las mujeres indígenas y afro descendientes.</p>
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	Se practicaron entrevistas y revisión de documentos aplicándose puntaje ante respuesta de “Si” y “No” plasmados en porcentajes y gráficos.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	Periodo del 2004 a 2007 US\$ 104.307,16
5. Años ejecución del programa evaluado	2004-2007
6. Actores involucrados en el programa evaluado	UNIFEM - RA
7. Nombre de la evaluación	Campaña de los 16 días de activismo en contra de la violencia de género en la Región Andina
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Nidya Pesántez-Calle
9. Institución que realiza la evaluación	UNIFEM Región Andina
10. Período de ejecución de la evaluación	Informe entregado en junio de 2008 (no indica duración evaluación)
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Intermedia de avance previo al periodo 2008-2011
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada	Evaluación descentralizada

13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Representantes de: a) organizaciones de la sociedad civil (asociados), b) agencias de Naciones Unidas, c) gobierno local y central (Colombia y Ecuador); d) Distintos medios de información de masas radio, periódicos, publicaciones, e) cooperación bilateral; f) Staff técnico de UNIFEM y UNIFEM - RA.
15. Objetivos de la evaluación	Evaluar el proceso en los 5 países involucrados en la Campaña de la Región Andina, sin embargo, debido a la restricción en el presupuesto, sólo se recogió la información directa de Colombia y Ecuador, países a los que se les dio prioridad debido a la magnitud del trabajo realizado en éstos y considerando también la existencia de oficinas de UNIFEM, lo que permitió estar presentes en los lugares en los que se llevó a cabo al campaña. Sin embargo, en base a información “secundaria” pudimos encontrar aspectos relevantes del proceso en Bolivia, Perú y Venezuela. Los datos han sido incorporados, en particular respecto de la parte cualitativa de esta evaluación.
16. Enfoque de la evaluación	Sin mención
17. Metodología de la evaluación	<p>Se utilizaron matrices para recoger la información a través de entrevistas y talleres de trabajo y focus group, El análisis de la información mediante matriz de análisis, valoración de la información y taller de validación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la aplicación de estos instrumentos se revisó el material escrito: proyectos, propuestas, estrategias, informes, minutas de reuniones, material mediático producido y distribuido y finalmente la evaluaciones final de las actividades que comprenden el periodo 2004 - 2007. • Entrevistas con representantes clave de los sectores involucrados en la campaña: 30 entrevistas realizadas en Quito y Cuenca (Ecuador) y en Bogotá (Colombia). • Se realizaron 3 talleres de trabajo en Bogotá y 2 en Quito.
18. Principales hallazgos	<p>Se sostiene que el cambio en la mentalidad en los patrones culturales de la población tomará al menos 2 generaciones; actualmente por concluir el paso de la primera generación desde la implementación de la campaña. Aun cuando se detectan cambios, éstos no abarcan a una gran mayoría de la sociedad. Se requiere más tiempo aún para apreciar los efectos de la campaña.</p> <p>La campaña no se ha establecido bajo un diseño o estrategia macro, no existe apoyo de expertos, no hay estrategia o diseño comunicacional, más bien se ha ido elaborando de acuerdo a la experiencia y juicio de los participantes y gestores. La falta de un diseño imposibilita el seguimiento del impacto de la campaña, lo que afecta el impacto de la campaña actual y la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.</p> <p>Esto es más evidente aún en Perú, Bolivia y Venezuela ya que no existe una red de trabajo de UNIFEM en dichos países, por lo que se ciñen a los lineamientos de la oficina regional. Los contenidos de la Campaña no han sido conducidos de acuerdo a prioridades explícitas.</p> <p>A través de la revisión del material producido durante estos 4 años se establece que existen 2 grupos de enfoque: a) uno cuyo objetivo es impulsar una salida del círculo de la violencia, focalizado hacia mujeres víctimas de violencia (que enfatiza contenidos tales como: dónde denunciar, teléfonos de ayuda, qué acciones tomar, cómo probar la violencia, cuáles son las leyes de protegen a la mujer, etc.) y b) otro dirigido a la población en general, desbaratando patrones que presentan la violencia como algo normal (en especial el material contenido en las campañas de 2006 y 2007, que se enfocó en los hombres principalmente).</p> <p>Sin embargo, dado que no existe una estrategia o diseño estructurado, se presentan problemas a la hora de diferenciar los resultados.</p> <p>Por otra parte, existe interés por parte de los asociados en contribuir a un reforzamiento del tejido social para enfatizar el derecho a una vida libre de violencia. Existe gran interés por parte de las organizaciones nacionales en llevar a cabo la Campaña.</p> <p>A pesar de que uno de los propósitos de UNIFEM apuntaba a que las organizaciones locales tomaran el liderazgo en la campaña, no se tomaron acciones en particular para ese propósito. No obstante, la forma en que se trabajó en cada país, permitió que espontáneamente emergieran liderazgos locales cuyo efecto ha sido el plantearse el liderazgo como objetivo por parte de las organizaciones locales, sin embargo están conscientes de que no están preparados para llevar a cabo esta meta, para lo cual se han planteado 2 objetivos: 1) definir un sistema amplio de debate y discusión acerca de la violencia contra la mujer, 2) consolidar un sistema de coordinación y de acción inter organizaciones a fin de reforzar la</p>

	<p>implementación de la campaña respetando diversidad, garantizando al inclusión y posicionando el interés colectivo.</p> <p>Finalmente, se trata de aumentar los recursos financieros y humanos por parte de las instituciones nacionales como un indicador real del compromiso con los acuerdos para la construcción de una vida sin violencia. Respecto de la administración de los recursos, todos los asociados involucrados en esta campaña concuerdan en que el manejo no fue adecuado.</p>
19. Principales conclusiones	<p>En un principio los recursos se destinaron a los proyectos que calzaran con las metas de la campaña y de esa manera generar y potenciar procesos, por el contrario entre 2006 y 2007 se decidió concentrar los recursos en la producción de materiales, relaciones con los medios de masas y en actividades de impacto en la masa, en esta etapa además fueron las organizaciones las que discutieron y planificaron la manera y el destino de los recursos.</p>
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	<p>Diseñar una estrategia comunicacional a mediano plazo considerando las metas globales de la Oficina Regional pero también con enfoque en metas específicas por área. Una vez que se establezca un marco referencial más claro, definir el límite del rol de UNIFEM-RA en las tareas de la campaña, trabajar en un diseño técnico y estratégico a fin de definir claramente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas anuales de la campaña. • Establecer población objetivo (incluyendo distinción entre grupos de aliados en el proceso y sectores identificados como beneficiarios). <p>Diseñar mecanismos de impacto según audiencia (publico) Uso de los medios; construcción de mensajes; identificación de materiales, diseño de imagen, difusión.</p> <p>Definir curso del reforzamiento de las organizaciones sociales a fin de que ellos lideren la campaña (de acuerdo a la propia sugerencia de estas). Sistemas para monitoreo e impacto de la evaluación.</p> <p>Contar con espacios físico que permita reunir a distintos sectores que han trabajado y contribuido en la campaña, a fin de popularizar las experiencias, debate de conceptos y estrategias para lograr acuerdos regionales que mejoren y fortalezcan la campaña. Contar con oficinas para los representantes de UNIFEM-RA en los países que hoy no cuentan con estos espacios.</p> <p>La campaña debe tener un diseño técnico para optimizar y contar con un proceso sostenido en la agenda social acerca de los derechos de la mujer redondeando a final del año con la campaña de los 16 días.</p> <p>Considerar un plan mediático que cubra los medios de masas y aquellos alternativos.</p> <p>Se deberán proveer recursos adecuados para diseñar e implementar la estrategia planificada, se sugiere comprometer una acuciosa negociación con las agencias de UN y de cooperación bilateral, el manejo apropiado del discurso de la campaña de los 16 días debe mostrar con claridad la conexión de la violencia con la falta de desarrollo, falta de respeto de los derechos humanos, la violación con los derechos de los niños, deterioro ambiental, problemas profundos de alimentación desplazamiento y de deterioro en la salud. Es esencial desarrollar e integrar un discurso que sea posicionado dentro del sistema de UN, de esta manera las agencias de cooperación bilateral y las instituciones públicas verán claramente la conexión y por lo tanto contribuirán como estrategia para lograr a la vez sus propios aspiraciones.</p>
21. Limitaciones de la evaluación	No hay mención en el texto
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	<p>Por su naturaleza, la Campaña de los 16 días Contra la Violencia está orientada al fortalecimiento de los derechos de las mujeres. A pesar de que la evaluación interroga a la intervención en términos de su focalización en las titulares de derechos, es menos explícita en determinar los titulares de deberes y más aún en determinar la medida en que la propia evaluación aporta al fortalecimiento de los derechos. En términos generales, se trata de un documento con escasa influencia de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos.</p>
23. Bibliografía utilizada	No indica.

Ficha Básica 6

Evaluación de la creación de capacidades para la incorporación de género en los programas de VIH y SIDA en el Caribe (s/f)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	El objetivo principal del proyecto es apoyar el desarrollo e implementación de programas de capacitación en análisis de género y el VIH y el SIDA para los responsables políticos y los programadores involucrados en el VIH y el SIDA dentro de las instituciones regionales de desarrollo, incluyendo la comunidad de donantes y el nivel nacional.
2. Componentes del programa evaluado	Evaluación de la capacitación para el desarrollo de capacidades que fue entregada a través de tres talleres regionales y sub-regionales que tuvieron lugar entre febrero y mayo de 2006, así como diez talleres nacionales de capacitación que tuvo lugar en octubre de 2006 y abril de 2007 en determinados países de la CARICOM .
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la comprensión de género como un concepto analítico y su relación con el riesgo de VIH, tratamiento y prevención • Contribuir al desarrollo de una respuesta de género al VIH • Integrar el análisis de género en los programas y políticas sobre el VIH en la región del Caribe • Crear un grupo de instructores con la capacidad para impartir formación en Género y VIH a nivel regional, nacional y de organización • Acelerar el progreso en la reducción de la transmisión del VIH y la prevención
4. Monto presupuestario del programa evaluado	No se señala en el documento de evaluación.
5. Años ejecución del programa evaluado	La primera fase del programa se desarrolla el 2004. Luego se continúa con el programa entre el 2006-2007.
6. Actores involucrados en el programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Los responsables políticos, activistas, trabajadores en el ámbito del VIH / SIDA • Los responsables políticos en una serie de otras áreas por ejemplo, educación, planificación, salud, finanzas. • Trabajadores de la salud y médicos • El personal de las Oficinas de la Mujer, los mecanismos de género, la ONU y otros organismos regionales. • CARICOM • PNUD. • Miembros de organizaciones de mujeres, organizaciones de hombres, las organizaciones juveniles, las organizaciones juveniles de base comunitaria y otras organizaciones no gubernamentales las organizaciones religiosas. • Organizaciones de personas que viven con el VIH.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación de impacto de la creación de capacidad para la incorporación de género en los programas de VIH y SIDA en el Caribe
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	No se señala en el documento de evaluación.
9. Institución que realiza la evaluación	No se señala en el documento de evaluación.
10. Período de ejecución de la evaluación	No se señala en el documento de evaluación.
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación de impacto del programa.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional:	Evaluación descentralizada

corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Instructores y participantes de la capacitación.
15. Objetivos de la evaluación	<p>Esta evaluación tiene por objeto evaluar la formación impartida en la ejecución del proyecto sobre "Fortalecimiento de Capacidades para la integración de análisis de género en la programación nacional del VIH y el SIDA en el Caribe", y para documentar y evaluar cómo la formación se ha utilizado en torno a:</p> <p>a) Logros y limitaciones de la formación. b) Impacto y utilización de los conocimientos y la capacidad de construcción de iniciativas. c) Si los objetivos de la capacitación se cumplieron.</p>
16. Enfoque de la evaluación	No se señala en el documento de evaluación.
17. Metodología de la evaluación	Se administró un cuestionario de evaluación de impacto a los formadores y los participantes y se realizó un número limitado de entrevistas telefónicas. La evaluación se basó en las respuestas de una muestra de veintiséis (26) respuestas, entre ellas siete instructores y 19 participantes.
18. Principales hallazgos	<p>Los participantes identificaron una serie de razones para su participación en la formación que se enumeran a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la reducción del VIH y el SIDA en la región. • La capacitación brindó la oportunidad de perfeccionar intervención previa relacionada con las dimensiones de género del VIH y el SIDA. • Fueron identificados por UNIFEM como una organización que se beneficiaría del taller. • Por su agenda relacionada con la vulnerabilidad de las minorías sexuales al VIH y el SIDA. • Aumentar el conocimiento y mejorar la aplicación del mainstreaming de género. • Para construir y/o crear capacidades y contribuir al desarrollo de planes estratégicos. • Para obtener una comprensión de las cuestiones que afectan a las mujeres. • Para llegar a ser un equipo con herramientas relacionadas con el género y el VIH • Para ayudar a la elaboración de políticas • Por su identificación con la lucha contra la opresión de la mujer. • Porque las cuestiones de la igualdad de género están en consonancia con sus principios religiosos. • Para ayudar a los programadores en el área del VIH y el SIDA a entender la relación entre el género y el VIH SIDA.
19. Principales conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Los enfoques participativos y de capacitación interactiva tuvieron mucho éxito y fueron la clave para el conocimiento y la transferencia de competencias. • El género en el VIH y Derechos Humanos como componente del programa de capacitación fue especialmente impactante sobre los participantes y formadores, ya que proporcionan información crítica sobre conceptos previamente inexplorados en materia de género y el VIH y el SIDA. • El uso de historias exitosas de la perspectiva de género en el VIH y el SIDA fueron sumamente útiles para los participantes. • La calidad de la experiencia de formación se ve afectada por la capacidad administrativa de los organizadores locales de nivel de formación. • Incluir la participación en los procesos de formación llevó a un importante desarrollo en las habilidades y conocimientos, tanto para los formadores como para los participantes. • Los conocimientos y habilidades adquiridas en el programa de capacitación se aplicaron con éxito a un número de dimensiones del desarrollo y ejecución del programa.

<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura de programas de formación debe tener en cuenta más tiempo para la exploración de los conceptos y para el debate y la retroalimentación de los participantes. • Necesidad de garantizar que la formación está dirigida a personas que están en condiciones de aplicar los cambios necesarios. • Formación de Formadores se verá reforzada por la inclusión del componente de formación práctica. • Programa de formación se verá reforzada por la inclusión de la persona o grupo relacionados con la aplicación de los conceptos de la perspectiva de género. • La formación en línea para el seguimiento es una estrategia esencial para apoyar y garantizar la aplicación de los conocimientos. • Posibilidad de establecer asociaciones para <i>coaching</i> podrían ser exploradas. • La estrategia de evaluación de la formación también debe ser más cuidadosamente desarrollada. • Necesidad de un mayor énfasis en la selección los prestadores de servicios de capacitación en particular. <p>Adicionalmente, los encuestados identificaron una serie de ámbitos en los que el contenido de la formación puede ser mejorada, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las sesiones de aprendizaje de adultos no son pertinentes después de la formación de formadores. • La formación de formadores como componente del programa puede ser más fuerte y eficaz si se incorporan los participantes a la facilitación de una sesión de entrenamiento ya que algunos instructores eran nuevos en los conceptos y temas tratados. • Necesidad de una mayor atención a la traducción de los conceptos aprendidos en su aplicación práctica. • El tema de la comunicación entre hombres y mujeres no se trató adecuadamente en el contenido de la formación. • Hubo una cobertura inadecuada de las formas en que las minorías sexuales se ven afectados por este tipo de iniciativas. • En algunos casos se requiere más tiempo para trabajar el concepto de género. • Algunos debates y presentaciones se centraron demasiado en asuntos de la mujer en lugar de abordar las cuestiones de género o destacar la cuestión de hombres y mujeres.
<p>21. Limitaciones de la evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala en el documento de evaluación.
<p>22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El informe es muy somero para formarse una opinión sobre el proceso y en general, presenta escasa asociación con los criterios de la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos.
<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>No se señala en el documento de evaluación.</p>

Ficha Básica 7

Evaluación regional de medio término del Programa “Mujeres y Desarrollo Local MyDEL” (2010)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	<p>Objetivo general: contribuir con la construcción de igualdad de género y combate a la pobreza, reconociendo y promoviendo el emprendimiento femenino, desde un enfoque de territorial y de empoderamiento de las mujeres, que propicie el rol del liderazgo femenino en la concertación de políticas públicas y en la gobernanza del desarrollo económico a nivel local, nacional y regional centroamericano.</p> <p>La evaluación se centra en los siguientes objetivos específicos del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel local/transnacional: Afianzar la sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento económico y promover su implementación e institucionalización, mediante la sistematización del conocimiento obtenido en la primera fase del Programa sobre la emprendeduría femenina, gobernanza, desarrollo organizativo e inserción en redes de apoyo, así como el fomento de nuevos diseños y comercialización de productos, marcas territoriales y acceso a canales de mercado. 2. Nivel regional/nacional: Fortalecer las capacidades de las instituciones responsables por el avance de la equidad de género; de las instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales para proponer y consolidar las políticas públicas con enfoque de género garantes de su ciudadanía económica y del liderazgo femenino comprometido con el desarrollo. 3. Nivel internacional/multilateral: Profundizar el modelo de empoderamiento económico con enfoque de género y territorial mediante su articulación a procesos de cooperación descentralizada, el fomento a redes temáticas, territoriales y transnacionales; y, el estímulo al desarrollo de nuevas asociaciones e innovaciones que valoricen y garanticen la participación económica de las mujeres en igualdad de tratamiento y de oportunidades.
2. Componentes del programa evaluado	<p>a) Nivel local-transnacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Institucionalizar el modelo de reconocimiento de la emprendeduría femenina como una fuerza y actor colectivo emergente a través de la metodología del inventario y georeferenciación. El modelo de análisis de cadena de valor con enfoque territorial, para dimensionar el potencial innovador, dinamizador de factores endógenos y de escalamiento de la emprendeduría femenina; ii) Desarrollar la plataforma de servicios empresariales ya iniciada, asegurando el equipamiento y acceso a Tecnologías de Comunicación, TICs, priorizando los procesos de apropiación, organización y de ampliación de la capacidad de incidencia en la gobernanza y acceso a redes sur-sur, sur-norte por parte de las emprendedoras, así como el acceso a servicios financieros; iii) En concertación con los gobiernos locales y redes de mujeres municipalistas, promover negociaciones y agendas concertadas orientadas a intervenir en las condiciones de desigualdad en que viven y aportan las mujeres emprendedoras. Asimismo, propiciar la creación de espacios de encuentro de las mujeres emprendedoras, y de exposición de sus saberes y productos. <p>b) Nivel nacional y regional: institucionalizar el modelo de reconocimiento de las emprendedoras como una fuerza emergente y dinamizadora del desarrollo local-territorial, así como la plataforma de servicios empresariales descentralizados, por la vía de la validación y difusión de las metodologías aplicadas, con las instancias de decisión gubernamental y de concertación (pública-privadas), con las unidades académicas nacionales y regionales vinculadas al desarrollo territorial y competitividad.</p> <p>c) Nivel internacional y multilateral: iniciar la transferencia y diseminación de los conceptos, metodologías y lecciones aprendidas en un nuevo escenario de oportunidades para la innovación y el acceso a tecnologías de información, comunicación e intercambio de experiencias bajo la modalidad de cooperación descentralizada y sur-sur.</p> <p>De esta manera el Programa busca probar el modelo de intervención y su correspondiente marco conceptual-metodológico basado en cuatro rutas para el empoderamiento de las mujeres emprendedoras: (i) reconocimiento; (ii) valorización; (iii) servicios financieros y no financieros; y (iv) empoderamiento, cuyo centro es el reposicionamiento del emprendimiento femenino como dinamizador de la economía local y con potencial de encadenamiento global.</p>
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	En cuadro a parte
4. Monto presupuestario del	El presupuesto total del Programa para su segunda fase es de 2,000.000.00 US\$

programa evaluado	
5. Años ejecución del programa evaluado	Enero de 2008 a diciembre de 2009, que corresponde a la fase de transición (2008) y el primer año (2009) de ejecución de la segunda fase del Programa.
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Organizaciones gubernamentales, sociedad civil y academia. Instituciones aliadas como UNIFEMUNOPS-Cooperación Italiana.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación de Medio Término del Programa Regional: "Mujeres y Desarrollo Económico Local" MyDEL FASE II - 2008-2010
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Fabiola Amariles , Ana Isabel Arenas; Patricia Lindo
9. Institución que realiza la evaluación	Learning for Impact Corp.
10. Período de ejecución de la evaluación	Diciembre 2009 a mayo 2010 (publicada en Julio 2010)
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Proceso (hubo evaluación de resultados de primera fase)
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Descentralizada
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación Externa de Medio Término.
14. Actores involucrados en la evaluación	Organizaciones gubernamentales, sociedad civil y academia. Instituciones aliadas como UNOPS-Cooperación Italiana; UNIFEM
15. Objetivos de la evaluación	<p>Identificar aciertos y desafíos que permitan el logro de los resultados al final de esta segunda fase;</p> <p>Servir de base para readecuar la ejecución del Programa acorde a los objetivos estratégicos propuestos si corresponde;</p> <p>Evidenciar como esta práctica de desarrollo económico local que valora el papel de las mujeres en elaborar o consolidar, respuestas concretas a la crisis pueda ser replicada en otros contextos;</p> <p>Identificar las ideas y herramientas fuerzas del modelo, para adaptar y replicar en otros contextos;</p> <p>Comprobar cómo el paquete de herramientas concretas y evaluables diseñadas permite la traducción de la teoría a la práctica;</p> <p>Producción de lineamientos de políticas públicas.</p> <p>Propósitos:</p> <p>a) Analizar la eficacia del Programa MyDEL valorando el progreso conseguido hacia los resultados esperados según sus niveles de acción local/transnacional, nacional/regional e internacional/ multilateral; la pertinencia de las estrategias en cada nivel de acción y los vínculos existentes entre ellas; la eficiencia de los mecanismos utilizados con los tres grupos de actores - sociedad civil, academia y gobierno- y la pertinencia del Programa para responder a las necesidades y prioridades de la región centroamericana y de los países y localidades en las cuales se implementa.</p> <p>b) Formular propuestas correctivas para mejorar el diseño del Programa en relación a su sistema de monitoreo y seguimiento y sugerir mecanismos e indicadores de evaluación que permitan medir a futuro el impacto de la intervención.</p> <p>c) Analizar la eficiencia de los mecanismos de gestión y asociatividad del Programa. Analizar la pertinencia del vínculo entre el Programa MyDEL y la iniciativa ART y la eficiencia del mecanismo de coordinación entre ambos. Analizar la eficiencia del mecanismo de gestión UNIFEM-UNOPS identificando los aspectos que han funcionado adecuadamente y las mejoras que deben ponerse en práctica en este modelo de trabajo conjunto. Asimismo, analizar el valor agregado de la asociatividad UNIFEM-UNOPS-Cooperación Italiana (DGCS-</p>

	<p>MAE) para la consecución efectiva de los resultados del Programa.</p> <p>d) Incorporar una dimensión temática a la evaluación consistente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar mediante grupos focales temáticos, el grado de apropiación de las herramientas conceptuales desarrolladas en el marco del Programa por las mujeres emprendedoras y especialmente por el personal de los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEMs). - Analizar la incidencia que ha tenido el Programa en la región y en cada país parte en el debate político, en las políticas públicas orientadas a promover la igualdad de género y en los mecanismos institucionales de avance de las mujeres. <p>Todo ello con el fin de generar información sistemática para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Refocalizar o reorientar ejes clave del programa, si fuera necesario, para asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y responder a las prioridades regionales y nacionales. - Fortalecer las estrategias y alianzas para potenciar las iniciativas de emprendimientos de las mujeres con perspectiva de género y enfoque de desarrollo territorial logradas en la fase uno del Programa e impulsar y fomentar nuevas iniciativas y estrategias según los tres niveles de intervención. - Identificar y sistematizar las buenas prácticas que permitan retroalimentar las experiencias exitosas del Programa y ser replicadas en otros países y/o localidades. - Mejorar los mecanismos de institucionalidad y sostenibilidad de las experiencias y procesos iniciados por el MyDEL según sus tres niveles de acción. - Profundizar el análisis, desde una dimensión temática cuali-cuantitativa, sobre apropiación e incidencia política del Programa. - Elaborar recomendaciones concretas de acciones de seguimiento necesarias para consolidar los logros de los resultados y avanzar en el logro de los resultados aun no alcanzados.
<p>16. Enfoque de la evaluación</p>	<p>La evaluación se encuadra plenamente en el enfoque:</p> <p>La metodología que se utilizará en este proceso de evaluación debe de ser participativa y potenciar la información y el conocimiento acumulado que poseen las personas en las comunidades y los actores del programa, teniendo en cuenta su capacidad analítica para identificar los logros y las limitantes del Programa. Se debe favorecer un proceso de auto-reflexión y producción de conocimiento colectivo mediante una acción cooperada, en la cual los y las protagonistas del Programa se involucran sustancialmente en la identificación de los temas evaluados, la recolección y análisis de la información.</p> <p>La evaluación del Programa MyDEL se realizará siguiendo una metodología de recogida de información y análisis propuesta por el Equipo Evaluador seleccionado y validado por el Grupo de Gestión de la evaluación. La metodología propuesta deberá incluir:</p> <p>El diseño de la evaluación, especificando el enfoque a seguir para cumplir con los objetivos de la evaluación y responder a sus preguntas (incluyendo una matriz de evaluación que analice y refleje los criterios de evaluación, preguntas, indicadores y fuentes de información).</p>
<p>17. Metodología de la evaluación</p>	<p>Entre otras, se utilizaron las siguientes herramientas para recopilar información:</p> <p>Revisión y análisis de la documentación del Programa puesta a disposición del EE, tal como informes de avances, documentos estratégicos del MyDEL y de la Cooperación Italiana, Planes Operativos, Informes de Evaluación, libros y publicaciones, actas de reuniones importantes en el diseño y operación del MyDEL, presentaciones en PP.</p> <p>Revisión y reseña de las publicaciones del MyDEL.</p> <p>Revisión de información oficial y sitios Web de organizaciones socias del MyDEL: UNIFEM, ADEL, ART, Cooperación Italiana, UNOPS, y otros organismos de las Naciones Unidas relacionados con el Programa.</p> <p>Entrevistas presenciales y telefónicas, abiertas y semi-estructuradas, con funcionarias/os y representantes de las siguientes organizaciones en los tres niveles de intervención del MyDEL, considerados como protagonistas clave del proceso; Grupos Focales; Observación directa de los procesos administrativos y operativos en los territorios visitados y en la sede regional del Programa MyDEL en Guatemala; Encuesta auto-administrada usando Internet, mediante la plataforma Survey Monkey.</p>
<p>18. Principales hallazgos</p>	<p>Relevancia con el contexto local y regional y con las necesidades e intereses detectados</p> <p>El MyDEL ha sido y sigue siendo ampliamente relevante para la vida de las mujeres emprendedoras, al dirigirse a contribuir a transformar los factores que causan la desigualdad en la relación economía y trabajo, y mejorar las condiciones de las mujeres involucradas en estos sectores empresariales.</p>

	<p>Coherencia con la Visión y Estrategia de UNIFEM</p> <p>MyDEL ha sido coherente y está alineado con el mandato y prioridades estratégicas de UNIFEM, a varios niveles. El Programa ha fortalecido el posicionamiento de UNIFEM en la región centroamericana.</p> <p>Coherencia con la Visión y Estrategia de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE)</p> <p>El enfoque del MyDEL es altamente coherente con los objetivos y las estrategias de la Cooperación Italiana, la cual a su vez aporta enfoques importantes que contribuyen al desempeño del MyDEL.</p> <p>Eficacia</p> <p>El MyDEL ha logrado avances considerables hacia el objetivo general de consolidar la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina y el modelo de desarrollo local/regional en todos los territorios de intervención, con algunas diferencias entre los países participantes y con un notorio predominio de las estrategias en el nivel local.</p> <p>Existe evidencia de avances significativos hacia el logro del objetivo de afianzar la estrategia MyDEL en el nivel local, destacándose una mayor eficacia en las acciones asociativas, y una menor eficacia en la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo organizativo.</p> <p>La incorporación del MyDEL en instancias nacionales y regionales ha sido lenta, debido a su carácter innovador, multidimensional y de ruptura de esquemas. Resaltan esfuerzos como la formación de alianzas, las acciones de incidencia y la gestión del conocimiento para propiciar el avance hacia el cambio de paradigmas.</p> <p>El Programa ha logrado diseminar el enfoque Desarrollo Económico Local/Desarrollo Económico Territorial (DEL/DET) y su aplicación a la realidad de las mujeres en los territorios de intervención por medio de los CSEM en las ADEL. Se requiere, sin embargo, un mayor impulso a la articulación con procesos de cooperación descentralizada y a mecanismos de transferencia tecnológica y metodológica NORTE-SUR y SUR-SUR.</p> <p>Efectos</p> <p>El MyDEL ha generado efectos planificados y no planificados en las vidas de las emprendedoras participantes, en las ADEL y en otros estamentos de la sociedad que empiezan a interesarse por los derechos económicos de las mujeres.</p> <p>Eficiencia de la gestión</p> <p>El liderazgo de la dirección regional del Programa y el trabajo en equipo con el grupo asesor regional y las direcciones nacionales son coordinados y eficientes; la relación con los territorios, con el nivel local de ejecución, es un poco más lejana.</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>El Programa ha validado una estructura organizacional que incorpora diversos niveles, países y territorios, y que puede ser adaptada a otras regiones. Puede complementarse con una caracterización precisa de las funciones para evitar posibles duplicidades en la intervención.</p> <p>Gestión de Procesos</p> <p>La dirección y el equipo de nivel directivo es sólido en sus relaciones, con comunicaciones fluidas; estas relaciones y comunicaciones existen pero son más débiles hacia los territorios.</p> <p>Vínculos inter organizacionales</p> <p>El MyDEL ha desarrollado una importante estrategia de creación de alianzas con diversos tipos de entidades, organizaciones comunitarias, sociales y gremiales. Queda aún pendiente un trabajo de institucionalización en las entidades nacionales y regionales con competencia en el tema de género y economía, para continuar con las acciones del MyDEL en los países participantes, y expandirlas a otros territorios.</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>La sostenibilidad del MyDEL es viable porque ha incorporado procesos metodológicos sólidos y cuenta con un sustento teórico que lo demuestra pertinente para contextos sociales similares, principalmente en lo local. El MyDEL cuenta con las bases necesarias para lograr una consistente estrategia de salida en la etapa final de la Fase II de Programa.</p>
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>La capacidad de MyDEL de articular sus objetivos a las luchas de las organizaciones de mujeres por sus derechos.</p> <p>MyDEL es un Programa pionero en la región al asumir como aliadas estratégicas, de primer orden, a las organizaciones de mujeres y al tomar en cuenta la tradición de participación de estas y sus organizaciones actuando en los territorios. Actores públicos y privados hacen un reconocimiento al esfuerzo hecho por el MyDEL de articulación de sus objetivos a las luchas de las organizaciones de mujeres por sus derechos sociales, económicos y políticos. Por el otro lado, se observa que esta ha sido la clave para el arraigo de las acciones del Programa. MyDEL reconoce “la contribución de estas organizaciones de mujeres al cumplimiento de los</p>

objetivos del Programa”.

Se elogia el acierto del MyDEL de incentivar la capacidad de incidencia de estas organizaciones en programas y políticas locales; entre estas evidencias se puede citar el aporte del MyDEL en el desarrollo de la organización Consejo de Mujeres de Occidente (León, Nicaragua), y del papel que el Programa jugó para posicionar a las mujeres en los objetivos y metas del Programa Cuenta Reto del Milenio en la región occidental de Nicaragua.

Esta primera lección es un estandarte de MyDEL que muestra y reafirma que ningún programa dirigido al empoderamiento de mujeres es exitoso, si no toma en cuenta las perspectivas de las propias mujeres y sus experiencias de participación y organización, en el diseño e implementación de sus acciones.

Un programa de empoderamiento de mujeres con enfoque territorial sólo puede tener éxito si incide en la corriente principal del desarrollo local.

Haber elegido a las ADEL, que no eran instancias para mujeres sino de carácter mixto, y haber logrado posicionar los intereses y agendas de las mujeres en el desarrollo económico local, se reconoce como un elemento de aprendizaje para ser replicado en otros programas de género y en distintas regiones. La Junta Directiva de ADED Valle reconoce que un factor de éxito de MyDEL ha sido “que el Programa haya escogido las ADEL, por su manejo del crédito, por el componente de género que aplica, que no lo maneja el resto de micro financieras, y por la capacitación y formación que ofrece”.

MyDEL trascendió el esquema de proyectos o programas de mujeres, para incidir en espacios tradicionalmente masculinos, con el establecimiento de los CSEM en las ADEL y su incorporación funcional a la plataforma de servicios de las ADEL, aportando cambios cualitativos al modelo de trabajar el desarrollo local y contribuyendo, a su vez, al cambio de paradigmas en los sistemas operativos y gerenciales de dicha organización.

A la par, el MyDEL ha contribuido a posicionar de una mejor forma a las ADEL frente al resto de actores locales. “Hay más organizaciones que apoyan al CSEM. Ejemplo, el programa nuestro contrató más personal para el CSEM”. “Una estrategia exitosa es la visibilización de ADED Valle en el Departamento”, lo que constituye también una oportunidad para la sostenibilidad del Programa por “la importancia que ha tomado ADED Valle y por su compromiso”.

La estrategia de desarrollar alianzas con la institucionalidad local que potencia y maximiza la intervención para el empoderamiento de las mujeres y su participación en la gobernanza.

Uno de los mejores aciertos de MyDEL es su capacidad manifiesta de identificar, establecer y consolidar alianzas a todos los niveles, siendo más notorios los efectos de estas alianzas en el nivel local, debido a las relaciones frecuentes y de confianza que logran potenciar dichas alianzas y, por el otro lado, por la capacidad y arraigo del personal del Programa en los territorios.

A lo interno del equipo del MyDEL se reconoce, entre los factores de éxito del Programa, “la confianza en las relaciones con actores locales”. De igual forma, los miembros de la Junta Directiva de una ADEL ratifican que el factor confianza ha sido clave al preguntarles sobre factores de éxito: “las alianzas estratégicas, tener cercanía con otras instituciones”.

Pero también se reconoce que se hace necesario llevar esta capacidad de hacer alianzas a nivel nacional y regional. “MyDEL es exitoso por su trabajo en los territorios, pero su experiencia no ha logrado masificarse pues es necesario conectar con espacios de política públicas”. A esto agrega que una lección aprendida es que MyDEL careció de un equipo que opere la “incidencia regional... replicaría la experiencia de incidencia en el BCIE, pero con una mayor estrategia de negociación en cuanto a posicionamiento del tema, no es un asunto de fondos únicamente”.

Pese a esta carencia, en algunos países se observa el aporte de MyDEL a la construcción de una metodología de desarrollo de alianzas que vincula lo local, nacional, regional, internacional. La experiencia de Guatemala es aleccionadora, pues se afirma que MyDEL ha aportado la novedad de desarrollar “alianzas público privadas, que no se hacían antes. MyDEL ha tomado los aliados más estratégicos, por ejemplo el Ministerio de Economía”.

El proceso de construir alianzas que aporta MyDEL - y la metodología que se puede derivar de su experiencia - es un valor agregado que ofrece a otros programas de UNIFEM y a la cooperación internacional en la región, dada la tendencia de esta a colocar la ayuda al desarrollo a actores que actúan en consorcio o en plataformas de acción conjunta, y cada vez menos a actores individuales. Las alianzas, además, han sido valoradas en las entrevistas como factor clave de sostenibilidad. Se valora, por tanto, que el potencial de MyDEL para la sostenibilidad, “es alto por las alianzas. Se pueden hacer réplicas con diferentes donantes”.

La incorporación de la academia en la operacionalización de la estrategia del MyDEL.

Se valora como un acierto el trabajo conjunto con las universidades en cada país, por el apoyo que pueden prestar no sólo en la consolidación teórico-práctica del MyDEL por medio de los estudios realizados, sino en la asesoría en las distintas facetas de la empresariedad femenina; por el impulso que desde allí se puede dar a los asuntos de género y a los saberes de las mujeres que el MyDEL promueve, y por la posibilidad del MyDEL de incidir en los currícula para que el tema de la economía, género y desarrollo local se transmita a las

	<p>nuevas generaciones.</p> <p>La estructuración de un sistema de dirección y coordinación regional novedoso y exitoso en MyDEL, que posiciona el tema del empoderamiento económico de las mujeres en UNIFEM desde el enlace de Centroamérica.</p> <p>La estructura establecida para la dirección regional del MyDEL desde la oficina de enlace de Guatemala, con un equipo de coordinación de carácter regional por temáticas y con coordinaciones nacionales, ha evidenciado ser exitosa en el alcance de los propósitos del Programa, y es un elemento estratégico para mantener relaciones entre los niveles del Programa. Esto les implica cruces entre temas, países y territorios, lo cual evita que las acciones se atomicen por la responsabilidad geográfica, común en proyectos regionales o internacionales.</p> <p>MyDEL debería fortalecer la comunicación en doble vía entre territorio y otros niveles, en especial el regional.</p> <p>El equipo coordinador operativo del MyDEL es de alta cualificación en los temas del Programa. Para entidades operadoras territoriales y las/os funcionarios, algunos de los temas del Programa son aún novedosos y están en proceso de fortalecer sus conocimientos: enfoque de género, empoderamiento, georeferenciación, cadenas de valor... Debería fortalecerse el sistema de información y conocimiento sobre estos temas y las relaciones de estos niveles con las y los profesionales responsables de los temas.</p>
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>Recomendaciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Extender el Programa a una tercera etapa al finalizar la fase II: por los resultados parciales en la consolidación de la estrategia de potenciación de la empresariedad femenina; por la capacidad del Programa para contribuir a la erradicación de la pobreza y equidad de género; el cierre de MyDEL podría comprometer el éxito de procesos de cambio que demandan más tiempo y un acompañamiento más prolongado. -Abordar la oportunidad de escalamiento, capitalizando la experiencia hacia un rol regional más visible, estratégico, institucionalizado, articulador y de mayores desafíos, contribuyendo a compartir experiencias Sur-Sur. Para ello se requiere documentar la estrategia en un proceso de análisis y sistematización que complemente la publicación sobre el MyDEL. <p>Recomendaciones Específicas:</p> <p>a. Recomendaciones para el período final II Fase</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reforzar la articulación entre niveles, identificando hilos conductores para transmitir logros de uno a otro nivel, como base de sostenibilidad e impacto deseados. Algunos factores para reforzar vínculos entre niveles son: Fortalecimiento de alianzas público-privadas; Articulación de instancias involucradas en el desarrollo económico en cada nivel; Mayores acciones de incidencia en políticas públicas; Mayor incorporación de organizaciones de mujeres y feministas al proceso; Mayor difusión de saberes y experiencias exitosas de las mujeres empresarias, entre tomadores de decisiones; Acciones demostrativas de lo que ocurre en el nivel local y su proyección a los otros niveles. -Nombrar un Comité de Gestión del Conocimiento, que sienta pautas para agilizar flujos de conocimientos MyDEL/UNIFEM, facilitar el aprendizaje, la innovación y el intercambio, como base para avanzar en el impacto: Mejorando diseño y efectividad de programas y políticas para el empoderamiento económico de las mujeres y su asociatividad; Generando foros de discusión que sustenten el posicionamiento del MyDEL en la región, aprovechando al máximo las TICs; Planteando estrategias para la transmisión del conocimiento generado por el MyDEL y su difusión, tanto a otras instancias de UNIFEM como a las mujeres y a la sociedad en general. -Mejorar el sistema de seguimiento y evaluación del MyDEL, complementando el sistema actual de planificación (Marco Lógico) e informes a donantes, con una metodología que identifique y califique las/los actores o socias/os del Programa y que permita visualizar también los efectos deseados, con indicadores cualitativos y cuantitativos que sean realizables, prácticos, independientes, focalizados y verificables objetivamente. -Se recomienda la instalación de un sistema de monitoreo en línea, que responda a las características regionales del Programa y facilite comunicaciones y aportes virtuales. -Establecer un sistema de información fiable y riguroso, con estadísticas y datos cuantitativos y cualitativos de los servicios prestados por los CSEM/ADEL del MyDEL en cuanto a capacitaciones, asesorías, servicios financieros, etc. Se recomienda precisar estos datos para el período 2008-2009 y extenderlos hasta el final del período del Programa, especialmente en lo referido a créditos, montos autorizados, plazos, tasas de interés y de mora, número y tipo de capacitaciones, consolidación por territorio, país y región, sobre mujeres vinculadas al proceso, entre otros. <p>Con respecto a fortalecimiento de capacidades en Género y Desarrollo Local se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer alianzas ya establecidas, y ampliar las existentes, incluyendo agencias del sistema de UN que faciliten la institucionalización del MyDEL. Profundizar el mapeo de actores vinculados a la estrategia.

	<ul style="list-style-type: none"> -Dar continuidad al trabajo con la Academia para afianzar el conocimiento en Género y Desarrollo Local en centros educativos, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y sociedad en general. -Contribuir al afianzamiento de la ECCA para los CSEM y las ADELs, y alimentarlo con el conocimiento generado por los resultados del MyDEL en los territorios. -Establecer prácticas rutinarias de capacitación y actualización en género al personal de las ADEL y de sus Juntas Directivas. -Mejorar la cualificación y la formación en Género de las responsables de las CSEM, como parte de las políticas del MyDEL. -Revisar los materiales de capacitación como parte de la estrategia de formación en emprendeduría a mujeres. Los planes de negocios y la capacitación empresarial deben abordar el tema de las relaciones de género de las mujeres en la unidad familiar, en las estructuras empresariales, y en la comunidad, al igual que la apropiación de sus derechos. -Promover y realizar procesos participativos de diseño de la política de Equidad de Género al interior de cada ADEL. -Incluir en los servicios del MyDEL asesoría en mercadeo y mercados para los productos de las emprendedoras. Ampliar espacios regionales e internacionales de encuentro, articulación, coordinación y aprendizaje entre actoras. -Preparar la estrategia de salida del Programa señalando condiciones de entrega a entidades encargadas de su sostenibilidad futura: -Documentar cómo se dejarán formadas las alianzas, sus interrelaciones y el papel que juegan los distintos actores en el desempeño del MyDEL. -Preparar condiciones para la entrega de resultados. -Diseñar condiciones para una fase de transición de 2-3 años. <p>b. Recomendaciones para el diseño y Planeación Estratégica de una III Etapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilizar mapas conceptuales y cadenas de resultados para mayor claridad y precisión en la planificación. -Construir una Teoría de Cambio (TdC) del MyDEL, donde se identifiquen, a partir del conocimiento y la experiencia acumulada, las condiciones necesarias para el cambio deseado hacia el futuro. -Identificar y formular participativamente la declaración de Visión y Misión del “Modelo MyDEL”, con los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo. -Conceptualizar, revisar y ajustar cada uno de los subtemas que hacen al Programa: enfoque territorial del desarrollo, enfoque de género, emprendimiento femenino, empoderamiento, incidencia, gobernanza, derechos económicos. -Diseñar un sistema de Gestión del Conocimiento sencillo y práctico que agilice los flujos de información y conocimiento producido por el Programa, con técnicas modernas de Información y Comunicación.
<p>21. Limitaciones de la evaluación</p>	<p>Diversos factores inherentes a la complejidad de un Programa como éste dificultan su evaluación. Entre las principales limitaciones se encuentran:</p> <p>La ausencia de indicadores de medición de los resultados que permitan cuantificar de manera precisa su cumplimiento. El MyDEL cuenta con información como son los indicadores establecidos en el marco lógico del PRODOC (pág. 9), con la planificación respectiva en los POA (Plan operativo anual por país) y el POG (Plan operativo general de los cuatro países), y con los informes sobre metas cumplidas que entregan los territorios. Sin embargo, la medición se dificulta ya que no se especifica si los indicadores corresponden a objetivos, resultados esperados, o actividades; y no se ha establecido un sistema de monitoreo que registre de manera periódica el avance de estos indicadores. Sin embargo, es importante dejar establecido que el EE sí pudo observar y constatar en las entrevistas, grupos focales y encuestas la realización de actividades y el logro de resultados según lo establecido para los territorios, lo que le permite valorar el avance del proceso, que es el énfasis en la evaluación, aunque no se tenga la cuantificación exacta.</p> <p>Las dificultades inherentes a la evaluación de un Programa complejo como el MyDEL, que promueven cambios de paradigmas y transformaciones sociales de largo alcance. Debido al tipo de intervención, que además de cambios estructurales involucra múltiples instancias y varios países, los resultados son influenciados por factores diversos; esto obliga a realizar ajustes permanentes y a depender de situaciones externas, lo que normalmente incide en los ritmos y dimensiones de avance de los procesos; o puede incluso llevar a reajustar resultados esperados que pueden sobrepasar las posibilidades de ejecución por las condiciones reales encontradas.</p> <p>Esto es un obstáculo para la medición, pero una riqueza para la comprensión de programas de esta magnitud y temática. En este momento de la evaluación hay una serie de aspectos sobre los cuales el EE no puede plantear un juicio definitivo, dado que esto correspondería a la</p>

	<p>evaluación de finalización del período total del Programa. Sin embargo, se plantean pronósticos, basados en los resultados de la evaluación, sobre la posibilidad de cumplimiento de los objetivos a la terminación de la fase evaluada.</p> <p>La escasez de información condensada y sistematizada, datos cuantitativos y registros acerca de las actividades realizadas tales como número y caracterización de las emprendedoras cubiertas por el Programa, capacitaciones ofrecidas, montos de créditos, etc., importantes en una intervención de esta naturaleza</p>
<p>22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<p>La iniciativa MYDEL constituye una lógica de intervención sistémica acorde con la apuesta participativa y de ejercicio de ciudadanía del enfoque. Veremos si esto marca el estilo de la intervención y crea ‘homología’ a efectos del diseño evaluativo. Con ello, se demostraría la influencia que tiene el cambio de la lógica de programación hacia esquemas de redes de actores que establecen asociaciones, lo que modifica el marcado eje en las instituciones gubernamentales que mantenía la lógica de <i>mainstreaming</i> de género en la actuación de UNIFEM. El enfoque territorial resulta fundamental en este sentido. Se trata de proyectos <i>bottom-up</i>, que están más cerca de las personas y donde los gobiernos locales nuevamente son protagonistas (como en el PSG)</p> <p>Las preguntas de la evaluación, en este caso las de relevancia, apuntan a la sintonía del programa con los intereses de las personas con las que interviene. La presencia y/o existencia de actores con intereses y no meros aglomerados de necesidades que deben ser identificadas de algún modo (a través de oficinas gubernamentales, como lo hizo PSG II). No obstante, las preguntas no plantean si las actividades del programa aportaron al reconocimiento de los titulares de deberes y derechos.</p> <p>Un enfoque de equidad de género y derechos humanos debe seguir interrogando todos los componentes y procesos críticos de la intervención: relevancia, eficacia/eficiencia, sostenibilidad. Ejemplo: ¿la institucionalización es un valor por sí mismo en función del criterio de sostenibilidad? ¿qué sucede si se logra al costo de absorber energías comunitarias que antes se manifestaban como trabajo solidario o voluntario? ¿no es factible que la institucionalización termine anulando la iniciativa comunitaria que dio origen al proceso de satisfacción de necesidades o resolución de problemas?</p> <p>Por otra parte, el cronograma de productos de los TDR responde más bien al funcionamiento participativo bajo la lógica de los grupos de referencia, desplazando la inclusión de hitos asociados a la participación de los actores locales propiamente tales y de ese modo, dar cuenta del requerimiento de impulsar procesos reflexivos en los actores. Los grupos de referencia y gestión son quienes comentan instrumentos e informes de avance. Tampoco hay referencia a la ‘institucionalidad de participación del proceso evaluativo’: los Grupos de Referencia y Gestión sólo son explicados someramente en sus conformaciones y roles. En términos de la fase de Seguimiento y difusión de resultados, aparece un taller con Tomadores de decisión. Sin embargo, las comunidades y actores participantes no aparecen mencionados como sujeto a incluir en el proceso, no obstante la demanda explícita de los TDR de tomar las medidas para que se hagan sentir sus voces.</p> <p>La redacción de las preguntas de la encuesta parece demasiado técnica para ser consultadas a la población destinataria.</p> <p>En el plan de la evaluación hay un proceso de devolución al equipo gestor y a los stakeholders.</p> <p>Se podía esperar el enunciado de falta de tiempo para llevar adelante un proceso participativo pero la falta de mención a problemas al respecto más bien sugiere que el proceso de limitó a sus cauces tradicionales.</p>
<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional ACDI, “Factores para obtener resultados sostenibles exitosos”.</p> <p>Eptisa Internacional. “La sostenibilidad en los proyectos y programas de cooperación para el Desarrollo. Un enfoque integral”. Varela de Ugate, F. Santomé Calleja J.M.</p> <p>http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%205%20texto%20auxiliar%20de%20viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf</p> <p>García de León Moreno, C. (2007). “Manual Práctico de Incidencia Política”. Serie Roja de Lacasso #2.</p> <p>Gizard, Xavier. (2007). Síntesis de los talleres de la Primera Convención Internacional para un Enfoque Territorial del Desarrollo. Marsella, 5-7 Marzo 2007.</p> <p>Heller, Lidia (Enero 2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y El Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. Serie Mujer y Desarrollo No. 93. CEPAL, División de Asuntos de Género.</p> <p>Kinoti, K. y Mudaliar, S. (2009). Los peligros del Monitoreo y la Evaluación: ¿Nos sirven realmente los marcos actuales? AWID, Notas de los Viernes. 4 de Diciembre.</p> <p>Lara, Silvia (2007.) MyDEL Primera Fase. Evaluación Externa de Fin de Término del Proyecto. Memoria II Encuentro de Género, Economía y Desarrollo Local”. Noviembre de 2007,</p>

	<p>Guatemala.</p> <p>MyDEL (s/f). Financiamiento a Mujeres Emprendedoras Programa MyDEL. Documento Interno.</p> <p>MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de la América del centro.</p> <p>MyDEL. Informe de avances, enero a julio 2009</p> <p>MyDEL, Informe de avances, julio a diciembre 2008</p> <p>MYDEL (2009). Presentación Rita Cassisi. Taller de Evaluación de medio término Diciembre de 2009. PP</p> <p>OCDE, Dirección de la Cooperación para el Desarrollo. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Paris. www.oecd.org/dac/evaluation.</p> <p>OECD DAC Network on Development Evaluation. Evaluating Development Cooperation. Summary of key norms and standards:-</p> <p>Pomeranzi, Bianca (2009). Fundamentos y Perspectivas de la alianza UNIFEM-Cooperación Italiana en el MyDEL en el marco de la iniciativa ART. En: "Mujeres, Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes", UNIFEM/MyDEL, pp. 249-253, 2009.</p> <p>Preskill, Hallie y Coghlan, Anne T. Eds. (2003). "Using Appreciative Inquiry in Evaluation". New Directions in Evaluation No. 100. American Evaluation Association.</p> <p>Rao, A. y Kelleher, D. (2005). "Is there life after gender mainstreaming? Gender and Development, Vol. 13, No. 2, July.</p> <p>Retolaza, Íñigo (2010). Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Hivos/PNUD-Proyecto Regional de Diálogo Democrático. Guatemala, Guatemala.</p> <p>UNIFEM - UNOPS (2009): Empoderamiento económico y participación de las mujeres en los sistemas de gobierno y desarrollo local. Mujeres y Desarrollo Económico Local, MyDEL PRODOC para la Fase II. América Central: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua. 2007-2009.</p> <p>UNIFEM Programme Facilitating CEDAW Implementation in Southeast Asia (CEDAW SEAP). Evaluation Report. 2008.</p> <p>Zambrano, Margarita (2006). Programa para el empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional, MyDEL. "Informe de evaluación y sistematización de mediano plazo". México.</p> <p>Plan Operativo General (POG) del Programa MyDEL, que incluye las áreas geográficas de intervención en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.</p> <p>Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Chiquimula. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.</p> <p>Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.</p> <p>Plan Operativo Período 2009-2010. Programa MyDEL. Nivel local - transnacional. (El Valle).</p> <p>Planificación Territorial Programa MyDEL. Departamento León, Nicaragua. Nivel Local. Del 2009 al 2010.</p> <p>Fact sheet del Proyecto CSEM. Chiquimula.</p> <p>Presupuesto del Plan de Trabajo del CSEM - MyDEL Chiquimula.</p> <p>Fact sheet del Proyecto CSEM. Huehuetenango.</p> <p>Planificación y presupuesto CSEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local - Nacional. Del 2009 al 2010.</p> <p>Calendarización períodos 2009-2010. Programa Regional Mujeres y Desarrollo Económico Local. Fase II. Sonsonate.</p> <p>Plan Operativo Anual - SEM - ADED - VALLE - ODM - OCOTEPEQUE. Nivel Local.</p> <p>Plan Operativo Anual ADED - SEM - VALLE.</p> <p>Plan Operativo Anual - ADES - SEM - León. Nivel Local.</p>
--	---

Ficha Básica 8

Evaluación regional de medio término del Programa “La Agenda Económica de las Mujeres - AGEM” (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de diálogo propiciado por la Agenda Económica de las Mujeres tiene continuidad, basada en acuerdos entre los actores involucrados: academia, organizaciones del Gobierno Central, organismos de la sociedad civil y la cooperación internacional. • Se ha logrado incorporar la Agenda Económica de las Mujeres en las agendas económicas regionales y nacionales. • La Agenda Económica de las Mujeres es reconocida ampliamente como un espacio de diálogo, para la generación de pensamiento y propuestas para la incidencia política sobre la autonomía de las mujeres. • La AGEM ha logrado articular la participación de sectores (organizaciones sociales de mujeres, academia, Mecanismos de las Mujeres y otros organismos del sector público) en procesos de incidencia política para fortalecer la autonomía económica de las mujeres.
2. Componentes del programa evaluado	<p>Presentadas como Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación y diseminación del conocimiento, contribuyendo al desarrollo de pensamiento crítico y de propuestas que provengan de las mujeres, con el fin de promover un modelo de crecimiento que sea inclusivo y que tenga en cuenta las necesidades de los grupos que han sido tradicionalmente marginados; y desarrollando una estrategia de comunicación que también haga un uso amplio de actores sociales claves y líderes de opinión para asegurarse que una mayor audiencia se torne consciente de la agenda económica de las mujeres. • Defensoría, apoyando el uso del conocimiento generado en la fase I y II por parte de las organizaciones de mujeres y defensoras de la equidad de género, de tal manera que ellas tengan una posición y voz basada en la evidencia, y colocándolas a la par de las exigencias de los foros regionales de negociación. • Intermediación y formación de redes, continuando con el apoyo a un diálogo creciente y a la interacción entre el gobierno, la sociedad civil y la academia, e incorporando a otros actores nacionales y regionales que puedan influir en el SICA para que la agenda económica de las mujeres sea apropiada por un rango más amplio de socios, dado que se requiere un cambio de actitudes y comportamientos de quienes tienen la responsabilidad de las políticas públicas. • Fortalecimiento de capacidades, trabajando en asociación con universidades para desarrollar un currículum regional en Género y Economía, y proporcionando apoyo continuo al COMMCA en el nivel regional y a los Mecanismos Nacionales de las Mujeres, las Oficinas de Estadísticas y a las Organizaciones de Mujeres para desarrollar y/o utilizar el conocimiento y la información sobre Género y Economía que pueda influenciar e informar a las negociaciones de los acuerdos comerciales y a las políticas públicas en general.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	<p>No existen en el documento original, se ponen los productos esperados asociados a los objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco Institucional SICA-SIECA que articula y facilita la representación y participación, en procesos de integración económica regional de mujeres de los diferentes sectores. • El espacio promovido por La AGEM se ha consolidado como estructura organizativa que adquiere sostenibilidad y permanencia para garantizar eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos. • Investigación y capacitación: El personal de las instituciones tomadoras de decisión económica en el ámbito regional, dispone de herramientas para el análisis económico y elaboración de propuestas de política, con perspectiva de igualdad de género. • Estadísticas: La región dispone de datos y observaciones estadísticas mejoradas, para el análisis de la información económica con perspectiva de igualdad de género. • La AGEM logró posicionarse y es reconocida por la opinión pública y las instancias económicas regionales y nacionales, como un espacio para la generación de pensamiento y el debate de ideas sobre los principales problemas económicos de las mujeres, así como la concertación de estrategias para su solución. • Los movimientos sociales de las mujeres mejoraron su capacidad de movilización, propuestas e incidencia en las políticas públicas regionales y nacionales, mediante el apoyo, asistencia técnica y acompañamiento dado por la AGEM.
4. Monto presupuestario del	USD 3.742.860

programa evaluado	
5. Años ejecución del programa evaluado	Segunda fase del programa, Septiembre 2006 a junio de 2008
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Socios internacionales (ASDI, PNUD, UNIFEM); Gobiernos Municipales y sus redes; Espacios interinstitucionales y contrapartes; Sociedad civil y Grupos de mujeres; Entidades nacionales rectoras; entidades académicas; entidades políticas nacionales; entidades Regionales.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación externa intermedia de la segunda fase del Programa Regional: "Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial". MEX 30-00052789 "La Agenda Económica de las Mujeres" - AGEM (Informe Final)
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Fabiola Amariles Erazo; Carolina Escobar Sarti; Fabrizio Feliciani
9. Institución que realiza la evaluación	No indica
10. Período de ejecución de la evaluación	Publicada en Febrero 2009 (realizada de septiembre a noviembre de 2008)
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación externa intermedia de la segunda fase del Programa.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Evaluación descentralizada
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Socios internacionales (ASDI, PNUD, UNIFEM); Gobiernos Municipales y sus redes; Espacios interinstitucionales y contrapartes; Sociedad civil y Grupos de mujeres; Entidades nacionales rectoras; entidades académicas; entidades políticas nacionales; entidades Regionales.
15. Objetivos de la evaluación	Identificar los aciertos y desafíos que permitirán el logro de los resultados al final de la segunda fase y servir de base para readecuar la ejecución del programa en línea con los objetivos estratégicos propuestos. Para ello se plantearon como propósitos: valorar el progreso del Programa hacia los resultados propuestos; analizar su pertinencia con respecto a las necesidades y prioridades de la región centroamericana; identificar mecanismos para medir el futuro impacto de la intervención; y analizar la eficiencia del mecanismo de gestión conjunta UNIFEM-PNUD y de la asociación UNIFEM-PNUD-ASDI para la consecución de los resultados del programa.
16. Enfoque de la evaluación	<p>La evaluación se basó en dos pilares conceptuales y metodológicos: la rendición de cuentas y el aprendizaje, buscando definir las "mejores prácticas" y lecciones aprendidas como una forma de transmisión y apropiación del conocimiento. El trabajo tuvo un alto componente de análisis institucional, el cual permite examinar las interrelaciones entre personas y organizaciones que le dan el éxito o que inhiben el desarrollo de las actividades del Programa. Se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos de investigación y evaluación, y se aplicó un enfoque participativo en la recolección de los datos.</p> <p>El EE se acogió a las normas y estándares de evaluación del Sistema de las Naciones Unidas, en especial los lineamientos adoptados por el UNEG. También se consideraron las Guías generales de ASDI para la evaluación de proyectos. En una reunión inicial en la oficina Sub-regional de UNIFEM en México, el EE tuvo la oportunidad de interactuar con el Grupo de Gestión y de Referencia de esta evaluación, para sentar las bases metodológicas del proceso, aprobar la matriz de evaluación y acordar los asuntos éticos y los estándares de evaluación aplicables.</p> <p>Además de utilizar para el análisis el acopio documental recibido al comenzar la evaluación, se efectuaron entrevistas, encuestas y consultas con participantes y no participantes del Programa, así como con expertos/as de los distintos países que cubre la AGEM, con el fin de darle un alcance geográfico integral al trabajo y tomar en cuenta las particularidades culturales de diferentes sitios. En total se contactaron más de 190 personas en los seis países, por medio de entrevistas personales y telefónicas o por e-mail, así como por entrevistas con</p>

	grupos focales.
17. Metodología de la evaluación	<p>El enfoque evaluativo se ha basado en la política de evaluación establecida por la Junta Directiva del PNUD que aplica también a la UNIFEM, y en los lineamientos adoptados por el UNEG, que son comunes a más de 40 agencias del Sistema de la ONU, incluyendo al PNUD y a UNIFEM. El enfoque de la evaluación también considera aportes conceptuales generales de ASDI27, así como los aportes temáticos publicados en documentos de la serie SIDA Studies in Evaluation.</p> <p>El referente de las definiciones y las metodologías del enfoque de la Evaluación es el DAC del OECD, cuyos criterios son generalmente reconocidos para la evaluación de proyectos, programas y procesos de desarrollo. En particular, el PNUD, la UNIFEM como fondo asociado y el gobierno de Suecia son miembros activos de la red sobre evaluación de proyectos de desarrollo del DAC y han adoptado enfoques evaluativos coherentes con sus lineamientos.</p> <p>De acuerdo con estos lineamientos, la Evaluación se ha diseñado para llevar a cabo una apreciación sistemática y objetiva del Programa, de su diseño, implementación y logros, basándose sobre dos pilares principales: responsabilización y aprendizaje.</p> <p>Asimismo, el enfoque de la evaluación:</p> <p>(a) Es participativo: busca conjugar el ojo externo del evaluador con la experiencia de los operadores y de los aliados del Programa. Este enfoque se implementa a través del relacionamiento continuo del EE con el Grupo de Referencia de la Evaluación (en adelante GR), constituido por representantes de los principales aliados del Programa, que dará seguimiento y orientación al proceso evaluativo. Asimismo, durante la Evaluación, se ha buscado maximizar los niveles de participación y consulta, involucrando las personas que integran el EE, y las personas que representan la mayoría de las entidades involucradas en las actividades del Programa.</p> <p>(b) Se orienta hacia el futuro, por ello se analizan las contribuciones de distintos factores internos y externos al logro de los efectos - previstos y no previstos, deliberados o no - a partir de los productos del Programa. Con especial énfasis, se ha buscado investigar también los factores y procesos estratégicos que los aliados institucionales del Programa estén llevando a cabo de manera paralela al Programa, por ejemplo: alianzas y redes, asesoramiento, seguimiento técnico y formación, diálogo de políticas, buenos oficios y mediación, coordinación de esfuerzos y sinergias.</p> <p>(c) Busca la sensibilización: la evaluación se propone contribuir a difundir y acentuar los propósitos del Programa AGEM, creando sensibilidad hacia sus fortalezas y objetivos estratégicos y contribuyendo al logro de sus resultados.</p> <p>(d) Considera cuatro claves de lectura: el enfoque de género; la interculturalidad; la perspectiva de Derechos Humanos; la incidencia política.</p> <p>Entre otras, se han utilizado las siguientes herramientas para recopilar la información: Entrevista presencial abierta; Entrevista presencial semi-estructurada; Grupo focal; Observación directa; Encuesta auto-administrada por el cliente utilizando Internet; Cuestionarios cortos; Reuniones multisectoriales.</p>
18. Principales hallazgos	<p>La AGEM es un Programa innovador, con un alto potencial de generar cambios para corregir las desigualdades de género existentes en América Central y hacer contribuciones para el avance de las mujeres de la región a futuro. El planteamiento estratégico general del Programa es parcialmente novedoso, representando la apertura de un nuevo campo de trabajo para UNIFEM: promover la incidencia política en el tema de equidad de género y reducción de asimetrías en la repartición de los beneficios de la producción económica. El Programa es generalmente pertinente con el mandato y el plan estratégico vigente de UNIFEM, y relevante con el mandato, objetivos y estrategias de las organizaciones asociadas y de las beneficiarias. Se encontró que las acciones de la AGEM responden a las necesidades económicas reales de las mujeres, mayormente en los horizontes nacionales.</p> <p>El Programa en su segunda fase ha puesto en marcha un sistema efectivo de dirección colegiada entre sectores del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado, en colaboración también con la cooperación internacional, creando las sinergias necesarias para garantizar el avance hacia el objetivo de autonomía económica de las mujeres.</p> <p>La evaluabilidad del Programa para el período analizado (2006-2008) es baja, pues el Marco Lógico del documento del Programa (PRODOC) no cumple plenamente con los estándares aplicables a UNIFEM y con las normas de planificación generalmente aceptadas. Es de anotar que los planes posteriores (POAs 2008-2010) mejoraron la evaluabilidad del Programa, al mostrar niveles de resultados verificables, con indicadores de proceso y de efecto adecuado, recursos asignados para las actividades específicas y responsables por actividad. Sin embargo, dichos POAs, planteados por ejes temáticos, no vinculan los niveles de resultados con los objetivos planteados inicialmente en el PRODOC.</p> <p>La eficacia del Programa es generalmente satisfactoria; más que satisfactoria en el caso del objetivo relacionado con los espacios de diálogo, e insatisfactoria en el caso del objetivo sobre la incorporación de la agenda económica de las mujeres en las agendas económicas nacionales y regionales. Hace falta una mayor cohesión entre las diversas actividades de la</p>

AGEM y un mayor aprovechamiento de las experiencias nacionales para que ellas puedan replicarse fácilmente en otros países y así avanzar más rápidamente para alcanzar un objetivo tan alto como éste.

Pese al corto tiempo que lleva el Programa, la Agenda Económica de las Mujeres AGEM ya es reconocida como un espacio para la generación y difusión del pensamiento sobre Género y Economía en América Central. En especial las organizaciones de mujeres encuentran en la AGEM un punto de apoyo con cifras y acompañamiento para sustentar sus luchas.

La primera fase de la AGEM fue eficaz en la producción de publicaciones y otros documentos de investigación rigurosa sobre Género y Economía en la región. La credibilidad institucional resultante ha sido buena en términos del prestigio de la AGEM como generadora de conocimiento. Se nota sin embargo que la producción de documentos de la AGEM sobrepasa su capacidad de difundir los conocimientos generados. Se requiere un mayor balance entre la producción y la difusión del conocimiento sobre Género y Economía, enfocando el trabajo hacia la construcción de posiciones informadas mediante procesos de formación, eventos de sensibilización y foros de discusión.

La AGEM ha puesto en marcha algunos mecanismos de incidencia política, fortaleciendo a las organizaciones de mujeres en sus actividades de movilización para la autonomía económica y apoyando a la academia en su capacidad formativa en Género y Economía. No obstante, hace falta una mayor sistematización de los esfuerzos de incidencia para contar con pautas para el diseño e implementación de las políticas que contribuirán a la reducción y eliminación de las desigualdades de género y la autonomía de las mujeres.

En relación con las actividades de capacitación, el Equipo Evaluador (EE) encontró en general comentarios positivos acerca de los cursos, talleres y seminarios ofrecidos por la AGEM. Se destaca la buena práctica aplicada por la AGEM de seleccionar cuidadosamente a los-as participantes, según el potencial que tenga la persona para multiplicar el conocimiento en su institución, lo cual se respalda mediante un acuerdo firmado por el-la director-a del mismo.

La estructura organizativa de la AGEM funciona bien. Su diseño estratégico, con un Comité de Dirección conformado por personas de peso intelectual y político sobre la temática, y un Consejo Asesor que le sirve de mecanismo de seguimiento y retroalimentación al Programa, le da a la AGEM un carácter particular y una oportunidad para lograr un mayor impacto en la sociedad. Se deben acortar los tiempos de reuniones de estos comités y una participación más decidida de sus miembros para fomentar la reflexión sistemática sobre temas estratégicos que faciliten la incidencia política.

Se nota una buena gerencia nacional de procesos en los países donde opera la AGEM, con flexibilidad y creatividad en la solución de problemas y en la consecución de recursos, y un ambiente de motivación, espíritu de contribución a los resultados y un alto compromiso con la generación y la difusión del conocimiento y el acompañamiento de los procesos de la Agenda en cada país. La existencia de los mecanismos nacionales de toma de decisiones tripartitas (Gobierno, Sociedad Civil y Academia) y los comités temáticos complementan muy bien dicha gestión.

Por el contrario, no se observa una buena articulación ente lo regional y lo nacional que permita direccionar eficientemente las acciones en torno a los objetivos regionales del Programa. Se exceptúan las redes académicas y de mujeres en resistencia impulsadas desde la AGEM, donde sí se observa esta conexión entre lo nacional y lo regional. El rol de apoyo de la asesora regional no ha sido suficiente para lograr la cohesión de procesos y actividades entre los países.

La gerencia del Programa y sus procesos se califica como moderadamente satisfactoria, debido principalmente a la debilidad de los sistemas de planificación, monitoreo y control y a la poca articulación entre lo regional y lo nacional. Se resalta sin embargo el liderazgo técnico y la alta producción de publicaciones, para la cual se sugiere su priorización y sistematización.

Se detectó una percepción general que el programa conjunto AGEM-UNIFEM/PNUD provee una plataforma eficiente para la ejecución de la AGEM y permite que los procedimientos fluyan de manera rápida y eficaz, pese a que en algunos países se reportan retrasos administrativos, principalmente en los pagos a proveedores de servicios debido al sistema de recibo de los dineros provenientes del donante. Hay acuerdo en que en lo sustantivo, la sinergia ha logrado desarrollar una imagen unificada para posicionar la Agenda Económica de las Mujeres. Se reconoce que la respuesta de la clase política, de empresas y sociedad civil es más favorable a la propuesta de la AGEM cuando se sabe que las Naciones Unidas (UNIFEM y PNUD) respaldan el Programa. Sin embargo, se manifestaron planteamientos acerca de que en la parte programática, la AGEM no ha sido posicionada en el lugar más idóneo en los PNUD, y que la AGEM tampoco debe reemplazar las actividades rutinarias de género del PNUD, como en ocasiones se interpreta.

La presencia de un punto focal de buen nivel profesional, pagada por la AGEM, en los Mecanismos de la Mujer en cada país mediante un acuerdo firmado, es un acierto. Ellas se incorporan al quehacer diario del Mecanismo, mientras que a la par siguen teniendo presencia en las actividades de la AGEM. Sin embargo, la reflexión que se hacen algunas personas es: ¿debería estar el punto focal en los Mecanismos, o su papel sería más proactivo si ellas se ubicaran en los organismos del Estado donde se manejan los asuntos económicos y financieros, es decir, Ministerios de Hacienda y de Empleo, Departamentos de Presupuestos o

	Finanzas?
19. Principales conclusiones	<p>A. En corto tiempo UNIFEM, por intermedio de la AGEM, ha logrado poner en marcha un sistema novedoso de dirección colegiada entre el gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado en los países, por medio de los Comités Directivos que rigen el Programa a nivel nacional y los diversos comités temáticos. Este factor se ha constituido en una práctica efectiva para movilizar muchos actores con pocos recursos, articulando de esta manera los enfoques sociales y los económicos, así como los sectores gubernamentales y los privados, para un propósito común: disminuir las desigualdades de género en el campo económico y avanzar hacia la autonomía económica de las mujeres de la región.</p> <p>¿Cómo se ha logrado este efectivo sistema tripartito de toma de decisiones? En primer lugar, existe un propósito muy claro por parte de las directivas del Programa AGEM de servir de punto de enlace y foro de discusión y aprendizaje de temas relativos a Género y Economía. Se aprovechan todas las oportunidades para poner en la mesa temas de actualidad o resultados de investigaciones y generar el interés y la motivación constante de las directivas.</p> <p>Los Consejos Directivos nacionales son conscientes de su papel de gestores del conocimiento y de agentes de cambio en sus instituciones, llevando la vocería con iniciativas novedosas que en general son bien recibidas. Por otro lado, el haber seleccionado unos ejes temáticos sobre las cuales trabaja la AGEM con proyectos específicos le ha dado “cuerpo” a los comités temáticos, que cuentan con un plan de trabajo y a los cuales se les asignan recursos del Programa para el desarrollo de iniciativas. Se ha dado la apropiación de los temas por parte de las personas participantes, y ya se siente un compromiso con su papel de multiplicadores en sus respectivas instituciones.</p> <p>B. La AGEM se ha convertido también en un referente regional - un espacio que apoya la toma de decisiones, en el sentido de su incidencia a nivel político en los espacios regionales. Esto se ha logrado por medio del apoyo a organismos regionales como el COMMCA, el SICA, el PARLACEN y el CCSICA, a quienes presta asistencia técnica en el tema de Género y Economía manteniendo la flexibilidad suficiente para atender las demandas puntuales de estos organismos. Este apoyo técnico ha hecho fluir más fácilmente acuerdos y consensos en materia de incorporación de la equidad de género, permitiendo que estas instancias regionales tomen posiciones informadas sobre distintos asuntos de su quehacer. Para su involucramiento exitoso en el ámbito regional, la AGEM ha tomado conciencia de algunos eventos que están ocurriendo en la región y ha aprovechado estas coyunturas para trazar sus estrategias:</p> <p>(i) El proceso de integración centroamericana, sobre el cual la AGEM hace énfasis en que las mujeres no pueden quedar al margen; por ello se precisa entender su situación y condición de género en la sociedad. Tanto los estudios realizados por la AGEM, como su apoyo a los organismos regionales, apuntan a revertir la situación de desventaja de las mujeres para lograr una integración centroamericana en condiciones de equidad para todos.</p> <p>(ii) Los acuerdos de apertura comercial: la experiencia del CAFTA, donde las mujeres tuvieron poca participación, dejó lecciones que la AGEM ha rescatado para asesorar a las organizaciones de mujeres de la región con acciones concretas para la inclusión de sus peticiones en las negociaciones del AdA-UE. Este ha sido un medio donde la AGEM articula espacios políticos regionales, cuyo eje es lo social, con aquellos cuyo eje es el económico.</p> <p>(iii) La incorporación del COMMCA al Sistema de Integración Centroamericano SICA: la AGEM aplica también en esta coyuntura regional su principio de convergencia; entendiéndolo que el COMMCA será el medio apropiado para lograr penetrar el sistema político de la región y un vehículo importante para transmitir el conocimiento sobre Género y Economía, le brinda apoyo técnico al Consejo, pero también le sirve de conexión con las organizaciones regionales de mujeres para facilitar planteamientos conjuntos y plataformas unificadas para lanzar nuevas iniciativas. El haber situado un punto focal de la AGEM en la Secretaría del COMMCA también es una estrategia acertada para lograr un vínculo fuerte con el Consejo y por ende con el SICA.</p> <p>C. Entre las estrategias más exitosas de la AGEM se encuentra la de ir incorporando la información sobre Género y Economía en distintas instancias gubernamentales y privadas por medio de la divulgación de las publicaciones producidas por el Programa en foros y otros eventos informativos. La gente se ha comenzado a familiarizar con temas como trabajo productivo y reproductivo, empleo digno, análisis crítico de presupuestos, estadísticas con enfoque de género, entre otros, rompiendo algunos mitos sobre los conceptos tradicionales de género como movimiento de reivindicación de derechos. Hay algunos temas que ya están apropiados por distintos estamentos de la sociedad.</p> <p>Para otros temas se requieren más esfuerzos, pues se trata de romper paradigmas que permitan ver la integralidad del ser humano, conciliar lo económico con lo social y vencer los desafíos estructurales relacionados con la identidad de género, los derechos humanos y el desarrollo con equidad.</p> <p>La labor de divulgación y socialización de información sobre Género y Economía se ha visto favorecida por factores tales como: (i) la presencia cada vez mayor de colaboradores de la AGEM que representan a organismos del Estado, facilita la transmisión de la información sobre eventos de difusión de publicaciones u otros temas; en la medida en que estos colaboradores se apropian de los temas, van ejerciendo un mayor papel de multiplicadores de</p>

	<p>la información; (ii) la escogencia cuidadosa de los grupos meta para socializar los temas de las publicaciones, unida a la reputación de la AGEM/UNIFEM/PNUD en la investigación sobre las temáticas de género, hace que las convocatorias para la entrega y discusión de las publicaciones, así como los foros y talleres sean exitosos¹⁶¹; (iii) la presencia de la punto focal de la AGEM en los Mecanismos Nacionales de la Mujer en cada país es un elemento importante para la difusión de información, tanto a las organizaciones de mujeres como a los entes gubernamentales a los que pertenece el Mecanismo.</p> <p>No obstante, es de anotar que a pesar del éxito de esta estrategia de difusión “de boca en boca”, el sentir expresado al EE por muchas personas es que se requiere contar con un sistema de información donde todas las publicaciones de la AGEM se encuentren reseñadas de manera virtual para el fácil acceso por medios digitales. Esta es una lección importante que se debe atender rápidamente para tomar medidas correctivas, creando una página Web propia que permita una mayor difusión y acceso, no sólo a las publicaciones sino también a los resultados obtenidos por el Programa y a las estrategias para construir la Agenda Económica de las Mujeres.</p>
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>El equipo evaluador recomienda la formulación y el financiamiento de una tercera fase del Programa, teniendo en cuenta su naturaleza innovadora, los alcances ya obtenidos y el tiempo que se necesita para que los efectos a los que contribuye se asienten en las instituciones. Dada la relevancia de la AGEM para la misión de UNIFEM en la Región, se recomienda que el Fondo se empeñe en conseguir cuanto antes la seguridad del financiamiento de la tercera etapa, también invirtiendo recursos propios y, si fuera necesario, de otros Donantes.</p> <p>Como vía alternativa, para fortalecer la concepción del Programa en cuanto a su articulación operativa y corregir tempranamente las debilidades observadas en el diseño, el sistema de monitoreo y la planificación operativa, en caso de que hubiera la posibilidad de financiar una tercera fase del Programa, se recomienda empezar la formulación a principios del 2009. Así se podría contar con un nuevo documento de proyecto y un sistema de planificación, monitoreo y retroalimentación estratégica formalmente establecido.</p> <p>En caso de decidir el cierre definitivo de la AGEM en el 2010 se recomienda:</p> <p>A. Reformular el diseño y la estrategia del proyecto mediante un sistema participativo de planificación operativa que tenga en cuenta, entre otros, los siguientes elementos: (i) actualizar y traducir al español el documento de proyecto, con marcos conceptuales y propuestas metodológicas claras; (ii) combinar la planificación por resultados (Marco Lógico) y por procesos, incluyendo el Mapeo de Actores; (iii) ajustar los POAs a resultados concordantes con las cuatro áreas de resultados previstas en el PRODOC; (iv) diseñar un sistema de seguimiento y evaluación, sencillo y de fácil utilización, que ilumine el horizonte de los efectos del Programa. (v) diseñar la estrategia de salida del Programa, acentuando aquellas acciones de apropiación, incidencia y fortalecimiento de capacidades que le darán sostenibilidad a la Agenda Económica de las Mujeres después de concluido el Programa en el 2010.</p> <p>B. Estructura, Organización y Gerencia del Programa: En principio se debe aclarar la definición de funciones entre la Sede Regional de UNIFEM-México y la Coordinación Regional de la AGEM en Nicaragua; normativizar y agilizar los procedimientos con el PNUD en su función de pagador del Programa; reformular los términos de referencia de la Asesora de la Coordinación Regional; vigilar la asignación de funciones del personal de la AGEM-UNIFEM en todas las sedes con miras a la redistribución de tareas; instalar una efectiva gerencia del proceso de producción de publicaciones y su divulgación y socialización.</p> <p>Se sugiere continuar con el liderazgo de las áreas temáticas por países, fomentando co-liderazgos entre dos o más países; potenciar la función del Consejo Asesor para ejercer más incidencia política e impacto del Programa; vigilar la constitución y planes de los grupos de trabajo temáticos en cada país para asegurar su eficiencia.</p> <p>C. Gestión del Conocimiento (GC): Se requiere un sistema de GC que aproveche al máximo las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y una estrategia que incluya: (i) una página Web propia; (ii) producir y actualizar una batería de conceptos básicos y de información estadística relevante sobre Género y Economía en la región, como apoyo a los-las tomadores de decisiones en sus análisis; (iii) mensajes simplificados y adaptados a diferentes audiencias; (iv) un boletín electrónico dirigido a los públicos meta (v) difusión de lecciones aprendidas en la AGEM, para sistematizarlos y adaptarlos a otros contextos (vi) variedad de herramientas de GC para difundir el conocimiento; (vii) una estrategia agresiva de telecomunicaciones.</p> <p>D. Incidencia Política: Se propone hacer más incluyente el concepto operativo de la sociedad civil, invitando también a otras organizaciones tales como sindicatos, Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales, redes de comercio. Se recomienda establecer pautas muy claras de participación de la Punto Focal de la AGEM en los planes y actividades del Mecanismo de las Mujeres en cada país, manteniendo la práctica de firmar acuerdos inter-institucionales como respaldo para la asignación de la persona al Mecanismo, como ocurre en algunos países y manteniendo la flexibilidad que esta figura ha tenido hasta el momento para adaptarse a las demandas del Mecanismo y del contexto político del país. Garantizar que el papel de la Punto Focal de la AGEM en los Mecanismos Nacionales de la Mujer sea de incidencia y apropiación de los métodos y prácticas de Género y Economía promovidos por el Programa.</p>

	<p>A partir del apoyo técnico que le brinda la AGEM al COMMCA, éste se debería consolidar como un instrumento de apoyo recíproco para el Programa, para que desde allí se hagan los planteamientos estratégicos del Programa al Consejo de Ministros de Economía de Centroamérica.</p> <p>E. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales, Gubernamentales y No Gubernamentales: En el plano individual, se debe dar continuidad al trabajo con la Academia para afianzar el conocimiento relacionado con Género y Economía de manera sistemática en los centros educativos, y desde ellos a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y a la sociedad en general. Crear un Banco de Datos de personas ya capacitadas en economía y género por el Programa desde su primera fase, para aprovechar ese recurso humano en la multiplicación y sensibilización de la temática, así como identificar los sectores donde la AGEM ha incidido de manera más directa para hacer más eficientes los procesos. Integrar paulatinamente un número mayor de hombres y mujeres no sensibles al tema Género y Economía en las jornadas y eventos de capacitación propiciados por la AGEM. Establecer compromisos formales con el personal de la AGEM y de organizaciones asociadas que participa en diplomados, estudios y cursos de capacitación, para promover la multiplicación del conocimiento adquirido en la práctica, incorporándolo a los planes de trabajo por medio de una carta de compromiso que permita institucionalizar esta estrategia.</p> <p>En el plano institucional, se recomienda realizar un mapeo de instituciones y organizaciones sensibilizadas en el tema, para darle continuidad a la estrategia por la vía de la formación permanente de actores. Impulsar el Sello de Equidad en la región, siempre y cuando este reconocimiento laboral para las organizaciones públicas y empresas privadas que desarrollen un sistema de gestión de equidad de género, responda a normas claras que puedan ser revisadas y monitoreadas constantemente por los Mecanismos Nacionales. Impulsar el establecimiento del Observatorio Regional de Economía y Género en uno de los países del Programa, lo cual permitiría darle continuidad a los procesos ya iniciados.</p> <p>En caso de contar con una tercera etapa se recomienda:</p> <p>A. Formulación de la Estrategia del Programa: Emplear técnicas de planificación, seguimiento y evaluación que consideren mapas de poder o de relaciones, al igual que mediciones en cambios de comportamiento, puesto que la AGEM es un programa que busca fundamentalmente cambios de pensamiento y actitudes de los agentes económicos y de la sociedad en general. Establecer indicadores de apropiación de corto, mediano y largo plazo para competir con la inmediatez, y estrategias combinadas que involucren a la academia, los medios y otras instancias de comunicación social tales como las Redes de Aprendizaje y las Comunidades de Práctica.</p> <p>B. Gestión del Conocimiento: Un programa como la AGEM requiere de una estrategia muy fuerte de GC como la descrita en el punto C anterior, que permita divulgar de manera eficaz los conceptos de Género y Economía que sustentan el posicionamiento de la Agenda Económica de las Mujeres en las Agendas Económicas de los países, utilizando técnicas modernas de información y Comunicación. Un sistema práctico y amigable que agilice los flujos de información y conocimiento nuevo que produzca el Programa, generando al mismo tiempo foros de discusión de temas de actualidad en Género y Economía en la región.</p> <p>C. Incidencia Política: Una tercera etapa del Proyecto deberá construir, sobre los logros alcanzados, una estrategia muy estructurada de incidencia política basada en la apropiación del conocimiento y en el fortalecimiento de capacidades, tal y como se indicó en el Punto D de la sección anterior.</p> <p>D. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales, Gubernamentales y No Gubernamentales: Las recomendaciones para esta sección son iguales a las indicadas en la sección E de este capítulo, en caso del cierre definitivo del Programa en el 2010.</p> <p>Recomendaciones generales dirigidas a UNIFEM:</p> <p>Sobre la base de los hallazgos de la evaluación de la AGEM se formulan las siguientes recomendaciones a UNIFEM: (i) Mejorar el proceso de formulación de proyectos y programas, utilizando conceptos y terminologías comúnmente aceptados para guiar la planificación operativa y la ejecución de los proyectos, especialmente por lo que se refiere a la cadena de resultados e involucrando a un mayor número de funcionarias-os de UNIFEM en la formulación y retroalimentación de proyectos y programas, de manera que las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otras iniciativas alimentan la concepción de las nuevas. (ii) Mejorar la interrelación de los diversos actores involucrados en la ejecución - Sede central, Oficina Regional, Puntos focales regionales, equipos nacionales - de manera que las operaciones sean más fluidas y respondan más a una estrategia global institucional de UNIFEM en la Región. Se sugiere reforzar una guía regional única que, respetando las diversidades de cada país, asegure coherencia estratégica y operativa mejorando los niveles de colaboración y coordinación entre diversas iniciativas del Fondo. (iii) Realizar una evaluación temática de las experiencias de incidencia de todas las iniciativas de UNIFEM en la Región, para sistematizar las principales lecciones aprendidas y mejores prácticas; definir las posibilidades operativas que permitan la incidencia política; y proponer herramientas evaluativas ad hoc capaces de representar con rigor los efectos e impactos en este campo.</p>
21. Limitaciones de la evaluación	A la luz de la documentación estudiada, entre las limitaciones relevantes para esta

	<p>evaluación, se señalan:</p> <p>(a) La insuficiente evaluabilidad del documento de programa formulado, aunado a la ausencia de funcionamiento adecuado de un sistema de monitoreo, ha vuelto complejo el análisis de la Eficacia, como se discute en el apartado dedicado a este aspecto. Por las mismas razones y por dificultades inherentes a la evaluación de este tipo de Programa, no ha sido posible llevar a cabo un satisfactorio examen de la Eficacia.</p> <p>(b) La ausencia de un sistema de monitoreo que ofrezca informaciones sobre el avance del Programa en el tiempo.</p> <p>(c) Las dificultades inherentes a la evaluación de un proyecto de desarrollo que pretende promover el cambio cultural a través de la promoción de investigaciones e investigaciones-acción, el diálogo intersectorial y la incidencia política.</p>
<p>22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque</p>	<p>El texto señala que el EE ha dialogado con representantes del Grupo Gestor de la Evaluación durante todo el desarrollo del proceso. En particular, presentó su Informe Preliminar al Grupo Gestor y todas/os las/os funcionarias/os de la AGEM-UNIFEM han sido consultadas/os al respecto.</p> <p>El informe entrega escasos antecedentes sobre la medida en que la evaluación aportó al fortalecimiento de derechos y a la visibilización de los titulares de derechos y deberes. Con todo, del análisis de su metodología y descripción del proceso podemos deducir que el equipo concibió la participación en tanto práctica consultiva y retroalimentación con el equipo gestor y el grupo de referencia (cuya conformación específica y operación efectiva no se detalla), en el marco de la relación contractual que la evaluación establece. Por otra parte, sus métodos de recogida de información corresponden a los habituales en este tipo de consultoría externa (entrevistas, focus) a la cual agrega la realización de reuniones multisectoriales respecto de las cuales no entrega antecedentes que pudieran permitir saber si es que en ellas se fortalecieron derechos o se generaron aprendizajes por parte de los equipo gestores y los / las destinatarios/as del programa.</p>
<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>Astelarra, J. (2004). "Políticas de Género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina". CEPAL. Unidad Mujer y Desarrollo. Santiago, Chile.</p> <p>Canals, A. (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento. UOC Barcelona. http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html</p> <p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006). Guía de Asistencia Técnica para la Producción y el Uso de Indicadores de Género. Santiago, Chile. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/26731/Guia%20asistencia.pdf</p> <p>Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). (1998). Directrices y guía de conceptos del CAD sobre la igualdad entre mujeres y hombres, SECIPI-MAE, Madrid, 1998. 131</p> <p>Chant, S. (2007). Cargas crecientes: los verdaderos costos de la feminización de la pobreza en el Siglo 21 - presentación. London School of Economics.</p> <p>Escalante, A.C., Ramírez, F. y Ugalde, Y. (2002). Incidencia en la gestión de políticas con enfoque de equidad de género en el sector rural de Centroamérica. San José: Unión Mundial de la Naturaleza (UICN) y Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.</p> <p>Espino, A. (2005). Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género. CEPAL, Santiago de Chile.</p> <p>Evaluación de la implementación de la Declaración de París -Informe de Síntesis. Julio de 2008. Disponible en: http://www.oecd.org/dataoecd/24/15/41117411.pdf</p> <p>Flores, S. y Lindo, P. (2007). Pautas Conceptuales y Metodológicas. Análisis de género en cadenas de valor. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y UNIFEM; Managua, Nicaragua.</p> <p>Gamero, J. (2008) Apropiación local de la ayuda al desarrollo. Ponencia. DESCO, Lima, Perú. Disponible en: desco.cepes.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/ponencia_esp2.doc (25 Nov. 2008)</p> <p>Horton, D. (2001). Learning about capacity development through evaluation: Perspectives and observations from a collaborative network of national and international organizations and donor agencies. ISNAR. The Hague: International Service for National Agricultural Research.</p> <p>Horton, D. (2002). Planning, Implementing and Evaluating Capacity Development. ISNAR Briefing Paper No. 50. International Service for National Agricultural Research ISNAR. The Hague.</p> <p>Horton, D. (2004). ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? ISNAR Briefing Paper. February. International Service for National Agricultural Research, ISNAR. The Hague.</p> <p>Junta Ejecutiva del PNUD (2006). La política de evaluación del PNUD; New York.</p> <p>López, I. et al. (2007) Género y políticas de cohesión social. Conceptos y experiencias de</p>

	<p>transversalización. Documentos de Cohesión Social. FIIAPP-EUROsocial</p> <p>Lusthaus, C., Anderson, G., y Murphy, E. (1995). Institutional Assessment: A framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners. International Development Research Center. E-Book disponible en: http://www.idrc.ca/es/ev-9371-201-1-DO_TOPIC.html</p> <p>Morgan, P. (1997). The design and use of capacity development indicators. Paper prepared for the Political and Social Policies Division, Policy Branch, Hull: Canadian International Development Agency (CIDA).</p> <p>Moser, C. (1995). Planificación de Género y Desarrollo. Teoría, práctica y capacitación. Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán. Entre Mujeres, Diálogo Sur-Norte. Lima, Perú.</p> <p>OECD/DAC (2002). Development Assistance Manual; Paris</p> <p>OECD/DAC (2008). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris.</p> <p>Orozco C., M. (2007). Estado del Arte sobre las mediciones de pobreza desde el enfoque de género. En: Seminario internacional sobre Género y Pobreza: alcances y limitaciones para su medición. México D.F.</p> <p>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2006). Guía para la Transversalización de Género en el PNUD Chile. Santiago, Chile.</p> <p>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2007). Superar la desigualdad, reducir el riesgo. Gestión del Riesgo de Desastres con equidad de género. México.</p> <p>Ruiz R.M., Rojas F., Pérez M.E., Mora M. (2004) Pobreza, Estado y desarrollo humano. Del asistencialismo a la participación ciudadana, la experiencia de Costa Rica. Disponible en: http://www.iadb.org/sds/WID/publication/publication_38_3540_s.htm</p> <p>SIDA (2004). Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual; SIDA, Stockholm.</p> <p>SIDA Studies in Evaluation: Evaluating Gender Equality - Policy and practices (1998); Gender Equality and Women's Empowerment (2000); Reflection on Experience of Evaluating Gender Equality (2003).</p> <p>United Nations Evaluation Group UNEG (2005). Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>United Nations Evaluation Group UNEG (2005). Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua (UNAG) y otros (S/F): Pronunciamiento I. Política Agrícola Centroamericana.</p> <p>Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua (UNAG) y otros (2008). Pronunciamiento II. Economías Campesinas, Soberanía Alimentaria y Apertura Comercial;</p> <p>Urban, A., Charlot, M.C., Bernal, R. (2002). Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Disponible en: http://www.iadb.org/sds/WID/publication/publication_38_3540_s.htm133</p> <p>Wood, B; Kabell, D; Sagasti, F; Muwanga, N. (2008). Informe de síntesis sobre la Primera Fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París, Copenhague. Disponible en: http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/files/pdf/es/ES-rapport-chap1-5.pdf</p>
--	--

Ficha Básica 9

Evaluación de medio término del Programa “Mujeres Paz y Seguridad en América Latina” (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	Objetivo fase II: Fortalecimiento y sostenibilidad de la gobernabilidad democrática en Colombia y Guatemala.
2. Componentes del programa evaluado	Si bien no se explicita una teoría del programa, puede derivarse que los componentes del programa son: <ul style="list-style-type: none">• Información, educación, comunicaciones• Capacitación• Fortalecimiento institucional• Apoyo a organizaciones de mujeres
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	Se incluyen en marco lógico anexo a esta ficha
4. Monto presupuestario del programa evaluado	No indica
5. Años de ejecución del programa evaluado	2003-2007
6. Actores involucrados en el programa evaluado	El PMPS en Colombia ha desarrollado alianzas con otras Agencias del SNU (ACNUR, UNFPA, OCHA, OACNUDH, PNUD) y de la cooperación bilateral (AECID); Red Nacional de Mujeres, Mujeres Autoras y Actoras de Paz, Mesa Nacional de Concertación, Iniciativa de Mujeres por la Paz y Ruta Pacífica de las Mujeres.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación externa de medio término Programa Mujeres Paz y Seguridad en América Latina
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Patricia Prieto Delgado, Margarita Bernal Vélez, Eliana Pinto Velásquez
9. Institución que realiza la evaluación	No indica
10. Período de ejecución de la evaluación	2009
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación externa de medio término
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Descentralizada
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación Externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Se definieron cinco grupos para la evaluación: entidades gubernamentales del orden nacional y regional; organizaciones no gubernamentales del orden nacional y regional; directoras de UNIFEM en Colombia, Quito y México; agencias del Sistema de Naciones Unidas en Colombia ; agencias internacionales de cooperación bilateral.
15. Objetivos de la evaluación	La evaluación externa de medio término del PMPS tiene como propósito analizar en profundidad los resultados esperados y la gestión del mismo, en cumplimiento del compromiso con AECID.

<p>16. Enfoque de la evaluación</p>	<p>La evaluación tuvo como propósito analizar en profundidad los resultados esperados y la gestión del mismo, en cumplimiento del compromiso con AECID. De acuerdo a la unidad de análisis, la evaluación del Programa analiza los resultados de intervenciones particulares según los criterios o categorías establecidos en los Términos de Referencia, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia, para establecer la relación entre los resultados y los objetivos del Programa e identificar los desafíos encontrados para su consecución. • Eficiencia, para analizar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. • Calidad de diseño, donde debe mirarse la evolución de los marcos lógicos en las distintas etapas del Programa, el sistema de monitoreo, los mecanismos usados y la interrelación del Programa en Colombia y Guatemala, las Oficina de UNIFEM Región Andina y México y la Sede de UNIFEM en Nueva York. • Sostenibilidad, para establecer la capacidad generada por el Programa para que sus acciones y orientaciones puedan mantenerse más allá de su intervención directa, por parte de sus contrapartes (organizaciones y redes de mujeres, agencias del Sistema de Naciones Unidas, organismos estatales nacionales y locales). • Pertinencia, para establecer la relación/adequación del Programa con el contexto nacional y las políticas, planes y programas existentes sobre paz y seguridad en el país. <p>Estas categorías han sido usadas como criterios orientadores en la revisión documental y en la estructuración de las Guías de entrevistas para los cinco grupos definidos para la evaluación: entidades gubernamentales nacionales y regionales; organizaciones no gubernamentales de mujeres nacionales y regionales; directoras de UNIFEM en Colombia, Quito y México; agencias del Sistema de Naciones Unidas en Colombia; agencias internacionales de cooperación bilateral.</p>
<p>17. Metodología de la evaluación</p>	<p>El proceso metodológico contempló:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental (documento del Programa, marco lógico, documentos de proyecto desarrollados en el marco del Programa, informes de gestión, evaluaciones parciales, informes de donantes, publicaciones del Programa, planes de trabajo, documentos de las contrapartes). • Elaboración de los instrumentos de recolección de la información (entrevistas semi-estructuradas). • Selección de personas a ser entrevistadas. • Realización de entrevistas: Del total de 43 entrevistas planeadas se realizaron 38. • Presentación preliminar de hallazgos de la evaluación. • Presentación del Informe de Evaluación.
<p>18. Principales hallazgos</p>	<p>La visión planteada para el PMPS en Colombia y Guatemala busca contribuir significativamente al fortalecimiento de una gobernabilidad democrática y paz con justicia de género a través de la integración de la perspectiva de género en la prevención del conflicto y en los procesos de la construcción de la paz y post-conflicto con la participación de las mujeres, articulando la agenda de desarrollo y la promoción y protección de los derechos humanos.</p> <p>Los hallazgos de la evaluación permitieron establecer las siguientes conclusiones:</p> <p>1. El PMPS ha contribuido en Colombia a aumentar la protección de los derechos de las mujeres afectadas por el conflicto y la violencia social (OE1), como se señala a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades gubernamentales nacionales como la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría General de la Nación, han adoptado mecanismos para proteger los derechos de las mujeres afectadas por el conflicto y la violencia social, como la incorporación e implementación de indicadores de género en el SAT y protocolos para la atención a mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto. • El trabajo desarrollado con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, CPEM y la Cancillería para la divulgación de la Resolución 1325 permitió iniciar una difusión en espacios nacionales de dicha Resolución. Asimismo, la CPEM y el DANE han avanzado en la formación de funcionarios y funcionarias y en el diseño de estadísticas desagregadas por sexo e indicadores de género. El apoyo brindado por UNIFEM a la CPEM para el diseño y la publicación del Observatorio de Asuntos de Género ha permitido contar con información actualizada sobre la situación de las mujeres a nivel nacional. • El impacto diferencial del conflicto en la vida de las mujeres ha sido reconocido en medidas legislativas expedidas por la Corte Constitucional en 2008 como el Auto 092 y la Sentencia T- 496 y en las políticas públicas de mujer y género de gobiernos

	<p>departamentales y municipales (Gobernaciones de Antioquia y Valle del Cauca, Alcaldías de Bogotá, Pasto y Medellín).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las investigaciones realizadas en los departamentos de Santander y Antioquia y los municipios de Villavicencio, Montería y Tierra Alta sobre los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración - DDR -, han visibilizado su impacto en las mujeres y presentado recomendaciones para ser tenidas en cuenta en las políticas públicas referidas al tema. • Las labores de advocacy realizadas por UNIFEM para fortalecer el trabajo de la Comisión Accidental de Mujeres del Congreso de la República tuvo como resultado la suscripción en mayo de 2007 de la Carta de Intención entre el Congreso, el Sistema de Naciones Unidas, AECID y GTZ para aunar esfuerzos en torno al fortalecimiento de los procesos legislativos con perspectiva de género. Uno de los principales resultados de esta Carta fue la gestión y posterior aprobación de la Ley 1257 de 2008 que contiene estrategias de intervención para sensibilizar, prevenir y sancionar las diferentes formas de violencia y discriminación contra las mujeres en Colombia. <p>2. El PMPS ha fortalecido y promovido la participación e influencia de las mujeres en los procesos de construcción de la paz en los niveles local, nacional e internacional (OE2) mediante los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones, redes y confluencias de mujeres han incrementado sus capacidades de liderazgo para incidir en procesos políticos relevantes como la creación de oficinas y secretarías de la mujer mediante acciones de <i>lobby</i> y <i>advocacy</i> y su participación en la construcción colectiva de las políticas públicas de mujer y género. • Las organizaciones y redes de mujeres en Colombia han fortalecido sus conocimientos y capacidad para influir sobre los procesos de construcción de la paz (IMP, Ruta Pacífica de las Mujeres, Red Nacional de Mujeres, AFRODES, entre otras). <p>3. Los mecanismos de coordinación del PMPS con entidades socias y aliadas en Colombia han sido eficaces porque han facilitado el desarrollado adecuado de los proyectos y la obtención de los resultados esperados.</p> <p>4. La coordinación entre el PMPS en Colombia con UNIFEM Región Andina ha sido eficiente, no obstante la consolidación del PMPS plantea la necesidad de contar con mayores niveles de autonomía para la toma de decisiones programáticas y administrativas. La coordinación con la sede en Nueva York requiere de una mayor articulación con las divisiones de Gobernabilidad y de América Latina y el Caribe. La coordinación con UNIFEM México y el PMPS en Guatemala ha sido insuficiente lo cual se ha reflejado en las dificultades de seguimiento del programa en Guatemala.</p> <p>5. Las entidades gubernamentales y las organizaciones de mujeres que han sido apoyadas técnica y/o financieramente por el PMPS consideran que UNIFEM es una aliada estratégica para el posicionamiento de los derechos de las mujeres, para la incorporación de la perspectiva de género y de legitimidad política de los procesos.</p> <p>6. Las alianzas con UNFPA, OACNUDH, ACNUR y OCHA son consideradas estratégicas y sinérgicas en el desarrollo de proyectos y acciones conjuntas a partir de la coordinación de la Mesa Interagencial de Género por parte de UNIFEM.</p> <p>7. El PMPS ha sido exitoso en el apalancamiento de recursos financieros con donantes internacionales lo cual contribuye a su sostenibilidad y a la sostenibilidad de proyectos desarrollados con entidades socias y aliadas.</p> <p>8. El PMPS ha integrado temas como el de participación y representación política de las mujeres con la Campaña más Mujeres más Política, la violencia social a través del programa de Ciudades Seguras e iniciativas legislativas como la Ley 1257, que contribuyen al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el país.</p> <p>9. Las acciones desarrolladas por el PMPS son pertinentes en Colombia, dada la persistencia del conflicto y la violencia social y su intervención tiene en cuenta las prioridades de las mujeres en temas de paz y seguridad. En tal sentido, se señala el trabajo de acompañamiento y fortalecimiento a las organizaciones de mujeres en situación de desplazamiento para el conocimiento y exigibilidad de sus derechos.</p> <p>10. Las organizaciones de mujeres reconocen y valoran la protección para el desarrollo de sus actividades que representa el respaldo de UNIFEM como organismo internacional.</p> <p>11. La situación de conflicto en Colombia vulnera no sólo los derechos civiles y políticos de las mujeres sino también sus derechos económicos, sociales y culturales afectando particularmente sus posibilidades de acceso y uso de bienes productivos tales como tierra, créditos y asistencia técnica que permitan la reconstrucción de sus proyectos vitales.</p> <p>12. La negación de la existencia del conflicto armado por parte del gobierno colombiano ha implicado restricciones en las acciones de divulgación, conocimiento y posicionamiento de la Resolución 1325, componente estratégico del PMPS.</p>
--	---

19. Principales conclusiones	El texto refiere un capítulo de conclusiones y lecciones (las conclusiones reseñadas más arriba, las lecciones no son abordadas como tales, en el sentido de conocimientos que puedan ser generalizables a otras intervenciones).
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	<p>Para mejorar la coordinación e implementación del PMPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor especialización de las funciones administrativas y temáticas al interior del equipo del PMPS en Colombia. • Mejorar la agilidad en los trámites de desembolso de fondos. • Proporcionar a las entidades socias y aliadas la información oportuna y precisa sobre los requerimientos administrativos y financieros. • Realizar reuniones informativas con las entidades gubernamentales y organizaciones de mujeres para dar a conocer las implicaciones que la reestructuración del SNU tiene en UNIFEM y por consiguiente en el PMPS. <p>Para mejorar la coordinación entre secciones y oficinas de UNIFEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar reuniones periódicas con las divisiones de América Latina y el Caribe y de Gobernabilidad, para retroalimentar los lineamientos políticos y programáticos entre estas divisiones y el Programa. • Visibilizar y divulgar las acciones y los avances del PMPS (Colombia y Guatemala) en la Sede de Nueva York. • Realizar los talleres de planificación del PMPS con la participación conjunta de UNIFEM Región Andina, del equipo de Colombia y de Guatemala. • Asignar presupuesto específico para el funcionamiento de los mecanismos de coordinación entre el PMPS en Colombia y Guatemala (jornadas conjuntas de planeación, misiones, seminarios, intercambios de experiencias, publicaciones, entre otros). • Construir una agenda de trabajo clara en Colombia y Guatemala que visibilice los alcances, dificultades y desarrollos logrados en los procesos y que permita contar con una comunicación permanente en torno a estrategias regionales, nacionales e internacionales para la implementación de la Resolución 1325. <p>Para mejorar la planificación, la formulación de resultados esperados, el sistema de monitoreo y la futura evaluación final del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación del PMPS en Colombia debe ser un proceso participativo que involucre a las entidades gubernamentales, a las organizaciones de mujeres y a los donantes para asegurar su apropiación institucional y su sostenibilidad. Para ello, se deben realizar talleres de planificación conjunta. • La planificación programática debe incluir nuevas áreas temáticas como justicia de género y justicia transicional y autonomía económica de las mujeres. Para estas áreas temáticas se debe establecer en forma diferenciada y puntual la asignación de recursos provenientes de los diversos donantes al PMPS, con sus respectivos componentes de seguimiento y evaluación. • La incorporación de áreas temáticas como justicia de género y justicia transicional y autonomía económica de las mujeres en el marco lógico del PMPS, requiere del diseño de resultados, productos e indicadores correspondientes. • Los resultados esperados deben formularse de manera más específica identificando los productos a obtenerse y las entidades y organizaciones socias y aliadas con las cuales se desarrollarán las actividades. • El marco lógico debe incluir un componente de monitoreo y evaluación que facilite la incorporación de los cambios y ajustes surgidos de las modificaciones del contexto, de las relaciones con las entidades y organizaciones socias y los nuevos donantes. Tal componente permitiría tener un mecanismo que proporcione la flexibilidad necesaria para esas adecuaciones. • El diseño de formatos de presentación de propuestas y presentación de informes de proyecto debe hacerse de acuerdo al tipo y duración de la acción a financiar (eventos, publicaciones, estudios e investigaciones, proyectos). <p>Para implementar estrategias innovadoras y replicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la presencia de UNIFEM en las regiones, por medio de alianzas como las realizadas con el Programa PNUD/REDES, así como la identificación de grupos y organizaciones locales de mujeres como potenciales aliadas. • Establecer criterios para la selección de las regiones que tengan en cuenta la mayor intensidad del conflicto y sus efectos en la vulneración de los derechos de las mujeres, particularmente en lo relacionado con la violencia sexual, tal como lo contempla la

	<p>Resolución 1820 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Replicar en nuevos territorios las experiencias exitosas de promover la articulación entre las administraciones departamentales y municipales y las organizaciones de mujeres para el fortalecimiento de las oficinas de mujeres y las políticas públicas. <p>Para mejorar el trabajo con contrapartes y asegurar la apropiación del programa por parte de los socios nacionales y donantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La selección de contrapartes gubernamentales y no gubernamentales ha sido efectiva. Por lo tanto, se recomienda continuar y fortalecer el trabajo realizado con la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría General de la Nación para consolidar la implementación regional de los mecanismos de protección de las mujeres afectadas por el conflicto. En relación con las organizaciones de mujeres, es importante seguir apoyando a las redes nacionales y regionales de mujeres así como con las organizaciones con las cuales se ha venido trabajando. Este fortalecimiento debe tener en cuenta temas estratégicos como la participación política de las mujeres y los procesos asociados a verdad, justicia y reparación. • Debido a los cambios en el contexto legislativo y el posicionamiento de temas estratégicos como la justicia de género y la justicia transicional, se recomienda la interlocución y posibles alianzas con nuevas contrapartes como la Fiscalía General de la Nación, el Ministerio del Interior y de Justicia (Consejo Superior de la Judicatura, Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla), la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. • Fortalecer el trabajo con las organizaciones de mujeres indígenas, afrodescendientes y desplazadas en las nuevas regiones donde entra a operar el PMPS. • Diseñar y desarrollar propuestas pedagógicas y comunicativas para difundir las Resoluciones 1325 y 1820, los temas de conflicto y paz, que sean asequibles a las mujeres y las comunidades, lo cual implica que el lenguaje, contenidos e imágenes utilizados sean de fácil comprensión y apropiación y que tengan en cuenta características culturales, sociales y étnicas de las regiones donde se emplearán. • Programar reuniones periódicas conjuntas para socializar la información sobre el desarrollo y avances de los diferentes proyectos; identificar posibles sinergias entre ellos; evitar duplicación de acciones e intercambiar experiencias. • Fortalecer las alianzas con la Comisión Accidental de Mujeres del Congreso, la Federación Colombiana de Municipios y la Federación Nacional de Consejos, así como los espacios de diálogo incipientes en nuevos territorios. • Fortalecer el trabajo con las organizaciones de mujeres afrocolombianas e indígenas y diseñar una estrategia de promoción de sus derechos. • Dar asistencia técnica a la CPEM (OAG), DANE y Acción Social para producir estadísticas desagregadas por sexo e indicadores de género que den cuenta del impacto del conflicto en la vida de las mujeres y que permitan hacer seguimiento a la atención diferenciada dirigida a mujeres en situación de desplazamiento como lo establece el Auto 092. <p>Para la producción de conocimiento, producción de materiales y su divulgación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar apoyando estudios e investigaciones que visibilicen las afectaciones del conflicto sobre los derechos de las mujeres y aporten recomendaciones de política pública para su restitución. • Fortalecer el componente de comunicaciones del PMPS, aumentando los recursos humano y financiero que permita darle mayor visibilidad y posicionamiento a las acciones desarrolladas por UNIFEM en Colombia. <p>Para la consolidación de UNIFEM en Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a la complejidad y alcance de las acciones desarrolladas en el marco del PMPS en Colombia, la coordinación, gestión y administración de ellas, evidencia la necesidad de considerar la decisión política de crear la Oficina de UNIFEM en Colombia, con el rango equivalente a las demás agencias del SNU en el país.
21. Limitaciones de la evaluación	No se mencionan en el texto.
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	<p>Se trata de la evaluación de un programa cuyo eje central está en la confluencia entre enfoque de género y derechos. Muchas de sus conclusiones aluden a estas dimensiones, considerando asimismo los grupos más excluidos (no obstante se aprecia cierta influencia del enfoque de mujer en el desarrollo por cuanto los varones no aparecen como sujeto de las estrategias). En lo referente a la utilización del enfoque de género y derechos humanos, la evaluación no innova en materia de componente de participación, asumiendo la lógica de una consultoría externa donde los actores del programa son invitados en tanto informantes clave. En esto, hay homología con algunas de las estrategias utilizadas por el programa PMPS en el sentido de imponer cierta agenda y modalidad de participación que resultó resistida por las organizaciones de mujeres involucradas (pps. 45-46, a propósito del respeto por la</p>

	<p>autonomía). A propósito de este punto, las evaluadoras llaman la atención sobre el hecho que en los marcos lógicos no se explicita un componente de monitoreo y evaluación que facilite la incorporación de los cambios y ajustes surgidos de las modificaciones del contexto, de las relaciones con las entidades y organizaciones socias y los nuevos donantes. Tal componente permitiría tener un mecanismo que proporcione la flexibilidad necesaria para esas adecuaciones. Asimismo, se plantea la necesidad de que los mecanismos de planeamiento del programa incorporen una dimensión participativa.</p>
<p>23. Bibliografía utilizada</p>	<p>AFRODES, Vidas ante la adversidad. Informe sobre la situación de los Derechos Humanos de las Mujeres Afrocolombianas en situación de desplazamiento forzado, Global Rights, Noviembre, 2009.</p> <p>Alcaldía de Pasto. Oficina de Género y Derechos Humanos. Observatorio de Asuntos de Género. Boletín informativo No. 1. 2008.</p> <p>Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Plan de Igualdad de Oportunidades para la equidad de género en el Distrito Capital 2004 - 2016. Bogotá, 2005.</p> <p>Carmen de la Cruz Annual Report P&S 2004</p> <p>Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Informe sobre la Implementación de la Ley de Justicia y Paz: Etapas iniciales del proceso de desmovilización de las AUC y primeras diligencias judiciales, 2007.</p> <p>Gobernación del Valle del Cauca. Secretaría de Equidad de Género. Política Pública para la Equidad de las Mujeres Vallecaucanas. Santiago de Cali, 2007.</p> <p>HUMANAS, Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género, Sin Tregua Políticas de reparación para mujeres víctimas de violencia sexual durante dictaduras y conflictos armados, Proceso de reparación para las mujeres víctimas de violencia en el marco del conflicto armado colombiano, Santiago de Chile, 2008.</p> <p>Informe Anual de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de los derechos humanos en Colombia, A/HRC/10/032, 19 de febrero de 2009.</p> <p>Marco de Financiación Multianual, 2004-2007 del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).</p> <p>Memorias en el marco del proyecto “Fortalecimiento de alianzas y redes de mujeres en Colombia”. Marzo a Noviembre de 2006. Colombia.</p> <p>Mujeres, Paz y Seguridad - Guatemala, Borrador de Informe, 29 de Junio de 2007.</p> <p>Política Pública para las mujeres urbanas y rurales del Municipio de Medellín. Principales avances y logros. Presentación en Power Point.</p> <p>Sistema de las Naciones Unidas Colombia, Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2012, Bogotá Julio 23 de 2007.</p> <p>UNIFEM. Programa Mujeres, Paz y Seguridad. Primer informe de avance para la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Agosto 2006.</p> <p>_____ Programa Mujeres, Paz y Seguridad. Segundo informe de avance para la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Octubre 2007.</p> <p>_____ Programa Mujeres, Paz y Seguridad en América Latina Tercer Informe de Avance para la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo AECID, 30 septiembre 2008.</p> <p>_____ Términos de Referencia para la Evaluación del Programa Mujeres Paz y Seguridad en América Latina.</p> <p>_____ Las mujeres en la Conquista de la Paz: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, México, Marzo 2005.</p>

Ficha Básica 10

Evaluación del proyecto “Plataforma Regional de gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe hispano”. (2009)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	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)
2. Componentes del programa evaluado	No indica
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No indica
4. Monto presupuestario del programa evaluado	No indica
5. Años de ejecución del programa evaluado	2 años desde su fecha de inicio (2004)
6. Actores involucrados en el programa evaluado	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 web existente.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación Proyecto: “Plataforma Regional de Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género en Latinoamérica y el Caribe Hispano” (PLAGEN)
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Marcelo Lasagna
9. Institución que realiza la evaluación	PNUD
10. Período de ejecución de la evaluación	2009
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	No indica
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	No indica
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	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 web existente.
15. Objetivos de la evaluación	Evaluar el proyecto América Latina Genera del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el nuevo Marco de Cooperación Regional y al <i>Strategic Plan</i> 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.
16. Enfoque de la evaluación	El enfoque se basó en una perspectiva de Gestión del Conocimiento: se trata de observar 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.
17. Metodología de la evaluación	<p>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.</p> <p>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 aportado a la consecución de los objetivos del mismo.</p>
18. Principales hallazgos	<p>Se refieren los hallazgos para los actores del PNUD, que se estructuran en cinco áreas: institucional, estrategia de Gestión de Conocimiento, capacidades de Género, gobernanza de Proyecto y organizacional.</p> <p>1. Institucional</p> <p>En este ámbito se pretende obtener información cualitativa acerca de la relación del proyecto ALG con los objetivos y estrategias de PNUD.</p> <p>1.1. Si el Proyecto está alineado con los objetivos estratégicos de PNUD:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>La equidad de género es parte de los objetivos estratégicos y mandato del PNUD, establecido en el <i>Strategic Plan</i> 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.</p> <p>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.</p> <p>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”.</p> <p>1.2. En qué medida el Proyecto es un aporte a la materialización de los objetivos estratégicos de PNUD contenidos en el MCR y el Plan estratégico</p> <p>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 Clúster y Oficinas de campo en los temas de transversalización de género, equidad, igualdad de oportunidades, contribuyendo de esta manera a los ODM, 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.</p> <p>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 permitido, 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.</p> <p>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</p>

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.

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 el Proyecto es un aporte significativo en materia de género al mejor funcionamiento de las oficinas de campo.

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.

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.

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. Sin 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.

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 cómo hacerlo, e incluso como valorarlo. Se expresa, más bien, una percepción

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.

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:

- 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

	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>3. Capacidades de Género</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Gobernanza del proyecto</p> <p>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.</p> <p>4.1. Si es adecuada la estructura de organización del Proyecto:</p> <p>Varias respuestas fueron afirmativas. Sin embargo, se expresó que el Proyecto debió haber tenido un <i>board</i>. 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.</p> <p>4.2. Vinculación que debería tener el Proyecto con el Clúster 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.</p> <p>Una de ellas refirió que ALG debe ser una pieza clave del área práctica de género, poniendo a disposición del clúster 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 clúster y lograr resultados sostenibles. Ya que el proyecto ALG tiene reconocimiento, prestigio y visibilidad, activos fundamentales para el clúster.</p> <p>La evaluación sistematiza como hallazgos las siguientes fortalezas del proyecto:</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.
19. Principales conclusiones	No indica
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	<p>Los ejes centrales de las recomendaciones son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto debería adoptar la definición estratégica acerca de cuál es el alcance de los

	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>7. Se deberían definir indicadores de seguimiento e impacto de la estrategia de gestión del conocimiento del Proyecto ALG.</p>
21. Limitaciones de la evaluación	Refiere el escaso tiempo para la realización del estudio.
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	No hay referencia a la participación de los actores, salvo la de gestores y actores relevantes bajo la modalidad de informantes del estudio.
23. Bibliografía utilizada	No indica

Ficha Básica 11

Evaluación intermedia de la Ventana de género del Fondo ODM en Nicaragua (2010)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	El Programa Conjunto de Género propone apoyar al Gobierno en cumplir su compromiso de realizar prácticas de género y asignar recursos de manera directa a mujeres para promover su participación en los procesos de toma de decisiones en los ámbitos económico, social y político a nivel nacional y municipal enfocándose en la restitución y construcción de sus capacidades
2. Componentes del programa evaluado	No aparece señalado.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	Se refieren tres efectos: 1) Las capacidades de las mujeres de los 15 municipios para su empoderamiento y participación plena desde la aplicación de las prácticas de género en el ámbito económico, político y social fortalecidas. 2) Prácticas de género en la formulación e implementación de planes de desarrollo municipal y de presupuestos por resultados en 15 municipios del país incorporadas, y 3) Prácticas de género en las políticas y presupuestos nacionales, particularmente en las políticas y presupuesto de los Ministerios de Salud y Trabajo, a fin de garantizar el ejercicio de los derechos humanos en estos ámbitos, promover la autonomía económica de las mujeres y la disminución de la violencia de género incorporadas.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	USD 8.000.000
5. Años ejecución del programa evaluado	2007-2010 (la evaluación cubre la primera mitad del periodo)
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Las 13 contrapartes del Gobierno para la implementación del Programa son: INIM, MHCP, SETEC, MINSA, MITRAB, INIFOM, AMUNIC, INIDE, INATEC, MIFIC, MAGFOR, y se consideran socios estratégicos: Asamblea Nacional, gobiernos municipales, espacios de participación ciudadana en el nivel nacional y local y otras expresiones organizativas de la población. Las 9 Agencias de las NNUU que participan del Programa incluyen a: UNFPA, FAO, OIT, UNICEF, UNIFEM, OPS, UNCDF, PNUD, PMA.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación Intermedia Programa: De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en Presupuestos Públicos en Nicaragua (Ventana Género y empoderamiento de la mujer Fondo ODM)
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Françoise Coupal, consultora del F-ODM
9. Institución que realiza la evaluación	Mosaic.net International, Inc.
10. Período de ejecución de la evaluación	2010
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación intermedia
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	No indica
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Las 13 contrapartes del Gobierno para la implementación del Programa son: INIM, MHCP, SETEC, MINSA, MITRAB, INIFOM, AMUNIC, INIDE, INATEC, MIFIC, MAGFOR, y se consideran socios estratégicos: Asamblea Nacional, gobiernos municipales, espacios de participación

	ciudadana en el nivel nacional y local y otras expresiones organizativas de la población. Las 9 Agencias de las NNUU que participan del Programa incluyen a: UNFPA, FAO, OIT, UNICEF, UNIFEM, OPS, UNCDF, PNUD, PMA.
15. Objetivos de la evaluación	<p>1. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.</p> <p>2. Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de ONE UN.</p> <p>3. Conocer el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana de género a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.</p>
16. Enfoque de la evaluación	La evaluación corroboró sus hallazgos mediante la utilización de métodos mixtos combinando métodos convencionales de la evaluación del programa (revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas, cuestionario de la encuesta) con métodos más dinámicos y participativos (grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas, talleres/mesas redondas) en cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación.
17. Metodología de la evaluación	<p>Los siguientes métodos fueron utilizados: 1. La revisión de la documentación se llevó a cabo al principio de la evaluación para proporcionar un entendimiento sólido de la ventana temática IG, su implementación y progreso. Los documentos clave incluyen los acuerdos de aprobación del programa, informes de monitoreo de terreno y de la oficina central, informes anuales y semi anuales. 2. Entrevistas semi estructuradas fueron utilizadas en una selección de los actores involucrados en el proyecto (ver Anexo 2) incluyendo todos los actores clave, lo cual, permitió una serie de preguntas que incluían el alcance de la evaluación. Se preparó una guía de entrevistas durante la fase inicial.</p> <p>3. Testimonios fueron recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas y se utilizaron citas de los mismos en el informe final para iluminar los hallazgos.</p> <p>4. Grupos Focales fueron utilizados en las comunidades, gobierno y actores involucrados, etc.</p> <p>5. Un cuestionario fue diseñado para los actores involucrados y completado durante un taller (ver Anexo 3). Se recibieron un total de 54 cuestionarios. Un modelo lógico resumido fue distribuido a 70 personas para asignar un porcentaje relacionado al grado al cual se han conseguido los resultados esperados hasta la actualidad.</p> <p>6. Dos talleres de medio día fueron organizados en Somoto y Managua y fueron un ejercicio de reflexión, con los actores clave del programa, sobre la implementación del programa hasta la fecha y un ejercicio que mire hacia el futuro que ayude a informar sobre el Plan de acción posterior a la evaluación.</p> <p>La evaluadora utilizó un método muy efectivo llamado “Café Mundo” que ha creado una atmósfera dinámica para explorar los temas de evaluación basándose en la experiencia de los actores con el PCG utilizando métodos participativos e innovadores. Los grupos exploraron los resultados clave del programa hasta la fecha. Subsecuentemente, los actores iniciaron el “Café Mundo” donde cuatro mesas discutieron 4 temas diferentes (Fortalezas y debilidades de la actual ventana de GE en Nicaragua, Identificación de buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles; Acciones a tomar para la salida del programa; Recomendaciones y Lecciones Aprendidas; y Responder al cuestionario de la encuesta). Este método fue utilizado con otros métodos participativos para informar sobre la evaluación y la futura implementación del programa. Otra ventaja del taller es que ha creado una visión compartida de los logros y retos del programa haciéndolo más participativo que el proceso de entrevistas más extractivo y semi estructurado.</p> <p>7. Evaluación del proceso de evaluación. Asimismo, se evaluó todo el proceso de evaluación con los participantes del taller de socialización de los datos. La mayoría de las respuestas fueron de alta categoría. Las cuatro notas más altas fueron relacionadas a: 1) se utilizaron varios métodos de entrevistas, grupos focales, talleres, cuestionario; 2) triangulación de los datos con métodos mixtos; 3) métodos participativos y las recomendaciones son pertinentes. Por lo general, estos métodos son constructivos, interactivos, de reflexión y con miras hacia el futuro.</p>
18. Principales hallazgos	En términos de eficiencia, el modelo de gestión donde cada agencia aplica sus reglas y procedimientos individuales compromete la eficiencia que podría tener el programa. Este tipo de modelo de gestión se vuelve más complejo dado el número de diferentes procedimientos y agencias participantes en el Programa. Hay demoras en el envío de insumos para preparar los informes para la Comisión Coordinadora. Este modelo de gestión donde cada Agencia aplica sus reglas y procedimientos propios no es eficiente, efectivo ni sostenible

	<p>y no debe replicarse como modelo en otras partes del mundo.</p> <p>En términos de efectividad, el programa está consiguiendo importantes logros e impactos en todos los efectos. Por ejemplo, en las visitas al campo, las mujeres destacaron que se ha mejorado la calidad de su vida a través del bono productivo, el apoyo a las emprendedoras con capacitación en preparar planes de negocios y la otorgación de créditos a estas mujeres y servicios de salud sexual y reproductiva. Los municipios están profundizando sus conocimientos sobre la equidad de género y tienen planes de preparar presupuestos sensibles al género y financiar proyectos de mujeres que benefician a la familia. Igualmente, a nivel central, se está trabajando en preparar Presupuestos sensibles al género en los Ministerios de Salud y Trabajo.</p> <p>Finalmente, en el área de sostenibilidad, el programa está logrando, poco a poco, un mayor compromiso de los alcaldes. Para concretizar esto, es importante tener planes de salida para garantizar el seguimiento del Municipio a las acciones iniciadas en su municipio por el Programa Conjunto de Género. Al nivel central, también, será importante que el Programa Conjunto de Género, INIM y las varias instancias del Gobierno definan las acciones a tomar en el futuro inmediato para garantizar la sostenibilidad.</p>
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>El programa notó las siguientes lecciones aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se puede tener apropiación del diseño del programa si las diferentes instancias tanto Agencias de Naciones Unidas como el gobierno no participan en el marco conceptual, en la definición de resultados e indicadores. • Programas Conjuntos con tantas instancias necesitan más tiempo para planificar y ejecutar. • El proceso de planificación, incluyendo convenios y PAT, debe iniciarse antes del primer desembolso. • Se debe prever en las planificaciones procesos situaciones que puedan retrasar la ejecución (Ej. Elecciones municipales cambio de personal).
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>Las recomendaciones de esta evaluación son:</p> <p>El Gobierno de Nicaragua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar la rotación del personal de alto nivel lo cual contribuye a la incertidumbre y desmotivación del personal. • La información del nivel nacional al nivel municipal de ser fluida y consistente. • Se necesita respetar las necesidades y prioridades de los municipios en la toma de decisiones al nivel central. • Todas las capacitaciones deben ser evaluadas en forma participativa (testimonios, comentarios cualitativos) que puede ser un insumo para los informes y toma de decisiones. • Promover metodologías más participativas para los encuentros y capacitaciones (trabajo en pequeños grupos) que estimulan el análisis, discusión e intercambio de ideas y experiencias. • Todo PAT debe ser consensuado con las instancias (Ej. casa materna y la SILAIS) antes de someterlo para aprobación. • Es importante institucionalizar las prácticas de género en los ministerios y municipios y que se busquen sinergias entre agencias e instituciones. <p>INIM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener más liderazgo del Programa Conjunto de Género para garantizar la institucionalización de las intervenciones y el seguimiento del programa después de 2011. • Tener un plan de sostenibilidad para las acciones que corresponden al INIM para el seguimiento del Programa Conjunto. • Incluir en la página Web una descripción del programa conjunto de género incluyendo todos los diagnósticos de los municipios, informes del programa, estudios, publicaciones, etc. • Promover “seminarios” en INIM para compartir sus mejores experiencias, sus innovaciones en el programa conjunto e incluir la participación de los municipios y los beneficiarios en estos seminarios. • Promover la profundización de las prácticas de género con las instituciones y los municipios. <p>Unidad Coordinadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover mayor relación entre los efectos para tener una visión más integral del programa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la planificación en los diferentes niveles: municipal, regional y nacional. • Fortalecer los comités de coordinación municipal y las comisiones regionales. <p>En el ámbito financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se agiliza el desembolso de los fondos (UNIFEM, UNFPA, FAO). • Cada municipio debe conocer el monto de los fondos y apoyo que reciben del programa. • Se debe incluir una línea de imprevistos en el presupuesto de 5% del total. <p>Municipios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas de género con metas para promover la igualdad de oportunidades para puestos profesionales y técnicos dentro del aparato municipal. • Tener metas (%) en el presupuesto municipal para financiar iniciativas de las mujeres. • Adoptar iniciativas afirmativas para asegurar puestos de mujeres. • Realizar planes de sostenibilidad del programa CG en coordinación con las instituciones. • Se deben promover reuniones separadas entre mujeres y hombres en las consultas comunitarias y las Asambleas seguidas por una plenaria entre ambos grupos. <p>Sistema de Naciones Unidas (Todas las Agencias de UN)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armonizar el aspecto financiero de los Agencias con el fin de agilizar el desembolso de los fondos (UNIFEM, UNFPA, FAO...) • Buscar soluciones a los obstáculos, mayor flexibilidad y voluntad para la solución de los obstáculos, el cambio y superar la actitud: “No se puede” para garantizar mayor eficiencia, efectividad y logro de los resultados del programa. • Fortalecer e implementar procedimientos y reglas de los Programas Conjuntos que deben regir por encima de los procedimientos individuales de las agencias de las NN.UU. • Que el Coordinador Residente continúe presionando a las agencias de las Naciones Unidas y a las sedes que no están agilizando los desembolsos. • Apoyo a la Reforma Pública y fortalecimiento de la maquinaria del Gobierno (nacional y local) y la sociedad civil para la gestión general de fondos de las NN.UU. del programa. • Realizar planes de trabajo conjunto con las agencias y el Gobierno para cada efecto. Por el momento cada agencia tiene planes de trabajo distintos con cada organización del Gobierno. Debe existir un plan de trabajo por efecto que incluyan a las varias agencias de UN. • Existe la necesidad de contratar un especialista con experiencia en formulación de presupuestos públicos sensibles al género. • Se deben cubrir los gastos de celulares relacionados con el trabajo. <p>Monitoreo y Evaluación (MyE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los informes deben basarse en resultados de acuerdo al modelo lógico (por productos y efectos), utilizando indicadores, línea de base, meta e informes sobre los resultados logrados y resaltando los hallazgos con testimonios, citas y dibujos. • Se deben incluir indicadores cualitativos en el sistema de monitoreo y seguimiento para medir niveles de satisfacción y percepciones con métodos como testimonios o grupos focales. • Se deben realizar misiones conjuntas entre Naciones Unidas y el Gobierno a través de la Unidad Coordinadora. <p>Comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la página Web INIM/ONU con estadísticas del programa por municipio, estadísticas de pobreza a partir de los diagnósticos, M/H en puestos de toma de decisiones a nivel nacional, departamental y local; intervenciones del Programa Conjunto de Género por municipio y en el país. <p>Fondo ODM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidir en las sedes de las agencias de Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos. • Mejorar el formato del informe semestral incorporando testimonios, citas, indicadores, resultados y la línea de base del programa conjunto, para que sea más útil para la toma de decisiones en el país. • Extender la vida del programa después del 2011 para cumplir con la ejecución.
--	--

21. Limitaciones de la evaluación	No fue posible visitar todos los municipios y los incluidos fueron: Somoto, Estelí, Jinotega y Puerta Cabeza.
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	La evaluación constituye un ejercicio genuinamente participativo, en la medida que logra ir más allá del enfoque habitual sobre la base de técnicas extractivas -entrevistas individuales y grupales a informantes clave- e incorpora un componente reflexivo sobre la base de la metodología de talleres con actores relevantes y una evaluación de la propia evaluación en tanto proceso de aprendizaje y participación. La concepción de la intervención más general que está siendo evaluada resulta determinante respecto del diseño participativo de la evaluación, toda vez que apunta al fortalecimiento y garantía de derechos de las mujeres, poniendo así al centro a los titulares de derechos y los titulares de deberes. La evaluación es participativa por extensión de este enfoque.
23. Bibliografía utilizada	<p>GRUN. Manual de Plan de Negocios con prácticas de género, 2009.</p> <p>_____. “De la Retórica a la Realidad: Hacia la Equidad de Género y empoderamiento de las Mujeres a través de la Participación y Prácticas de Género en los Presupuestos Públicos”, 14 de noviembre de 2007.</p> <p>INIM. Instituto Nicaragüense de la Mujer INIM, Planificador 2010.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo Humano, Resumen técnico, Septiembre 2009.</p> <p>Programa Conjunto de Género, Informe de seguimiento semestral de programas conjuntos, julio a diciembre 2009.</p> <p>_____. Informe Anual del Programa Conjunto, 2008.</p> <p>_____. Actualización Trimestral del Progreso del Programa,</p> <p>_____. Plan Anual Operativo, Agosto 2009 al 15 agosto 2010.</p> <p>_____. Marco de indicadores PGC. Primero, segundo y tercero año.</p> <p>_____. Plan de trabajo año 2008. Informe codificado de colores, primer año.</p> <p>_____. Revisión y Análisis de la propuesta del PAT del segundo año.</p> <p>_____. Plan de Trabajo Anual para el año 1 del Programa Conjunto.</p> <p>_____. 2008 Informe Financiero y Narrativo del país para Programas bajo el Fondo de Logro MDG.</p> <p>_____. Diagnóstico Rápido Participativo del Municipio de El Tuma–La Dalia, 2010.</p> <p>UNIFEM/PNUD. Agenda económica Concertada desde las Mujeres Nicaragüenses, 2010.</p> <p>UNIFEM. Programa Regional La Agenda económica de las Mujeres, Las experiencias de presupuestos de género en el nivel municipal en Nicaragua, un análisis crítico, 2009.</p>

Ficha Básica 12

Evaluación intermedia de la Ventana de género del Fondo ODM en Colombia (2010)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	Contribuir a la prevención, detección y monitoreo de las Violencias basadas en género (VBG), específicamente contra mujeres, mediante la mejora de calidad de servicios de atención a nivel nacional, y apoyando el desarrollo de un marco jurídico y de políticas públicas acorde con los instrumentos internacionales.
2. Componentes del programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia gira en torno a tres ejes (i) prevención, (ii) atención a víctimas, (iii) el desarrollo de un marco jurídico y de políticas públicas capaces de responder a las necesidades de la sociedad. • El programa identificó como foco poblacional a la población afrocolombiana, indígenas y población desplazada como los grupos especialmente vulnerables ante distintos tipos de VBG en el país.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No se señalan explícitamente ni se adjunta el marco lógico del programa.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	US\$ 7.2 millones
5. Años ejecución del programa evaluado	Desde el 2007
6. Actores involucrados en el programa evaluado	UNIFEM, UNFPA, OIM y ACNUR con UNIFEM como agencia líder.
7. Nombre de la evaluación	Estrategia Integral para la Prevención, Atención y Erradicación de todas las formas de Violencia de Género en Colombia
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Angélica Arbulú,
9. Institución que realiza la evaluación	Consultora independiente
10. Período de ejecución de la evaluación	2010
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación de medio término del programa.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Evaluación a cargo de consultores externos al Fondo ODM
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Representantes de las agencias parte del Programa, incluidas la representante de país de UNFPA y UNIFEM, con la oficina del coordinador residente; la AECID; Procuraduría y Acción Social del gobierno de Colombia; Sociedad Civil (incluidos grupos representantes de población indígena y Afrocolombiana) y ONGs y/o asociaciones de mujeres.
15. Objetivos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • “Aprender para mejorar” e informar la segunda mitad de la implementación del programa por medio de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, aportando la posibilidad de fortalecer las áreas de mayor impacto y reenfocar, en caso de ser necesario, áreas que por una razón u otra no están logrando los objetivos/impacto esperados. • Confirmar la existencia de una coherencia interna y externa, y de una estrategia clara y

	<p>vinculada a objetivos concretos,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el nivel de apropiación por parte de las contrapartes nacionales, tanto a nivel gubernamental como dentro de la sociedad civil. • Analizar los procesos como el estilo de gestión, mecanismos de coordinación y seguimiento enfocándose en eficacia y eficiencia, dentro del marco de la reforma del Sistema de Naciones Unidas (SNU) y el modelo de ONE UN. • Analizar el vínculo entre la estrategia, los procesos y los objetivos, y cómo esto se traducen en resultados. • Por último la evaluación trató de identificar el rol que juega, o puede jugar, el programa a nivel de país y en qué medida está promoviendo la reforma del SNU y una mayor coordinación interagencial.
16. Enfoque de la evaluación	Con enfoque de género y derechos humanos
17. Metodología de la evaluación	No señala diseño metodológico, sólo que se realizaron reuniones y entrevistas personales semi-estructuradas bilaterales con los actores principales del programa.
18. Principales hallazgos	El programa ha promovido el diálogo entre contrapartes inusuales, promoviendo la creación de nuevas alianzas estratégicas y espacios de diálogo como las mesas interagenciales. Estas alianzas han promovido acercamientos entre instituciones del gobierno y la sociedad civil.
19. Principales conclusiones	<p>Se señalan -bajo el título de conclusiones y aprendizajes- los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente se esperaba que todas las agencias que participaban en el diseño del programa, e incluso las contrapartes de la sociedad civil, formarían parte del programa. La selección de las tres agencias que finalmente formarían parte del programa se llevó a cabo de forma casi aleatoria y en el último momento. Claridad sobre esto desde el principio habría permitido priorizar de acuerdo con el expertise específico del equipo final, y posiblemente habría llevado a una restricción de las áreas de trabajo. • La propuesta de trabajar fortaleciendo y utilizando procesos y relaciones ya existentes dentro de las agencias partes del programa supone un uso inteligente e innovador del programa conjunto, puesto que facilita la entrada del programa, especialmente importante en áreas de trabajo sensibles como con la Fuerzas Armadas o los Indígenas, incrementando a su vez el potencial de impacto y sostenibilidad de la intervención. El valor añadido se evidencia en que aunque la mayoría de estos procesos preexistentes trataban el tema de género de una forma u otra, la entrada del programa supone una visibilización y focalización sobre la temática de Violencia basada en género de forma específica. • Un oficial de evaluación y monitoreo es un elemento crítico dentro de un programa y debe ser parte del diseño inicial. • El programa consideró que no era eficiente crear un sistema único de procedimientos para un proyecto de tres años de duración, y en su lugar se desarrolló un manual de procedimientos, que está siendo utilizado por las demás ventanas. • A la fecha todas las ventanas de F-ODM en Colombia funcionan con: agencia líder, la cual es responsable de las áreas comunes como de administración. Esta estructura ha facilitado el alineamiento entre las actividades del programa y las estrategias (nacionales y globales) de las agencias partes, permitiendo apalancamiento y sinergias entre ambos. Esto se ha visto como un gran avance en el área de coordinación dentro del sistema de Naciones Unidas, y una experiencia positiva y exitosa. • Se considera que varios elementos son fundamentales para garantizar que esta estructura pueda funcionar, siendo el principal el funcionamiento autónomo de la coordinadora, junto con un perfil a la vez administrativo, técnico, y capaz de promover acercamiento y facilitar el diálogo entre las agencias. • Igualmente el perfil de las especialistas requiere características que van más allá del carácter técnico, y debe incluir la habilidad de mediar entre el programa y las agencias. • La selección de los enlaces territoriales, personas con cualificación técnica a la vez que un conocimiento profundo de los territorios y de las contrapartes sobre el terreno, proporciona al programa credibilidad y facilita comenzar a trabajar de forma rápida con una serie de alianzas estratégicas. • Es necesario empezar a fomentar las sinergias para lograr un uso eficiente y más sostenible de los recursos del programa. Es especialmente importante aterrizar o vincular los logros al nivel nacional con los territorios piloto. • Una priorización de las contrapartes, tanto del Estado como de la sociedad civil, supondría no sólo más fondos disponibles, sino más tiempo de apoyo técnico y menos tiempo en procesos, por lo tanto un uso más eficiente del personal técnico del programa.
20. Principales lecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la posición neutral del SNU para promover mayor diálogo y acercamiento entre las

aprendidas y recomendaciones	<p>instituciones del gobierno y la sociedad civil en el tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar rotación de personal. • Uso de la información recolectada durante los concursos a modo de mapeo de iniciativas y proporcionar retroalimentación a las organizaciones de la sociedad civil. • Extensión de seis meses del programa. • Posicionamiento del programa en las agendas de los candidatos a elecciones regionales, y afianzar en la medida de lo posible los acuerdos y logros. • Celebrar la reunión mensual de coordinación en los territorios piloto para permitirles conocer de primera mano el trabajo y conocer más a fondo sus avances y estrategia • Se recomienda realizar un proceso de reflexión, priorización y focalización para definir objetivos más concretos, reducir el número de contrapartes y de actividades y priorizar las áreas de trabajo durante la segunda mitad del programa. • Necesidad de definir y diseñar una estrategia de salida. • Relocalización y toma de decisión de objetivos a cumplir en el tema de trata de mujeres. • Necesidad de poner al día el marco lógico, con indicadores SMART y de resultados. • Existe una propuesta innovadora inter-ventana de compartir un oficial de monitoreo y evaluación con el fin de potenciar sinergias entre ambas. • Asegurar que la estrategia de comunicación desarrollada a nivel nacional incorpore y tome en consideración los avances y logros a nivel local. • Crear un “boletín” mensual, breve con los principales avances, logros y aprendizajes. • Realizar difusión en los territorios para permitir un mayor conocimiento y comprensión del trabajo que se realiza a ese nivel. • Divulgar los hallazgos obtenidos en los territorios pilotos, y promover la inclusión de un tratamiento diferenciado en las distintas iniciativas a nivel nacional. • Territorios Piloto: <ul style="list-style-type: none"> • Dado que el final del programa coincidirá con las elecciones territoriales del 2011, se considera crítico lograr que los planes de desarrollo 2011-2015 incluyan la perspectiva del programa. • Los pilotos tienen el potencial de servir como herramienta o modelo de cómo llevar a cabo un enfoque integral a nivel práctico en cuatro ámbitos distintos. • Garantizar la extensión del Auto 001 y la prohibición indefinida de la ablación. • Buscar garantizar la continuidad del trabajo con las comunidades Emberás más allá del programa. • Documentar y analizar el impacto de la intervención realizada en el territorio de Risaralda, y su posible replicación con indígenas de otras zonas tanto de Colombia como más allá de las fronteras Colombianas. • Documentación de las experiencias innovadoras en los territorios, como la vinculación con el sector privado en Buenaventura, y la introducción de hogares de acogida en Pasto y Cartagena. • Fortalecer el foco sobre población desplazada, y la expansión transversal del trato y enfoque diferencial en todas las áreas de trabajo. • Considerar una nueva estrategia de trabajo para el área de trata de mujeres, la temática de población desplazada y problemática específica de las comunidades afrocolombianas. • Se recomienda que el F-ODM realice un análisis, para comprender mejor las características claves para el buen funcionamiento de un programa conjunto.
21. Limitaciones de la evaluación	No se señala bibliografía en el informe.
22. Bibliografía	No se señala bibliografía en el informe.

Ficha Básica 13

Evaluación intermedia de la Ventana de género del Fondo ODM Bolivia (2010)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	Generación de medios de vida sostenibles, la re-patrimonialización de mujeres y familias y el ejercicio pleno de su ciudadanía.
2. Componentes del programa evaluado	<p>Busca desarrollar tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el patrimonio de la mujer con financiamiento (menor a \$3000 por individuo), equipo, asistencia técnica y capacitación para mejorar el emprendimiento en áreas como confección de quesos, repostería, tejidos o artesanía. • Ejercicio de los derechos de las mujeres a través capacitación sobre los derechos de las mujeres, la recepción de cédulas de identidad, tener títulos de las tierras o mejoramiento de viviendas. • Crear un ambiente institucional favoreciendo el ejercicio de los derechos de las mujeres a través un mayor sensibilización de los funcionarios en puestos claves de decisión al nivel municipal, departamental y nacional para garantizar que la mujer ejerce su ciudadanía y tiene voz para influir decisiones municipales y departamentales que influyen en su vida y de su familia.
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían; • 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos; • Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	\$ 9 millones (no aclara el tipo de moneda si son dólares o bolivianos)
5. Años ejecución del programa evaluado	2008-2011
6. Actores involucrados en el programa evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias del SNU: PNUD, FAO y ONUDI • Gobierno de Bolivia (Vice-Ministro de Igualdad de Oportunidades). El documento del proyecto incluyó a 5 ministerios del gobierno central": El Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, el Ministerio de Producción y Microempresa, la Corte Nacional Electoral, el Instituto Nacional de Reforma Agraria, y el Sistema de Vivienda Solidaria. Sin embargo, solo el VIO participó del diseño del programa y los actores mencionados no implementaron acciones relacionadas al programa efectivamente.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación de medio término del Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia - SEMILLA.
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Françoise Coupal
9. Institución que realiza la evaluación	Mosaic.net International, Inc.
10. Período de ejecución de la evaluación	2010
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación de medio término del programa.
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	Evaluación a cargo de consultores externos al Fondo ODM
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación	Evaluación externa

externa, evaluación conjunta)	
14. Actores involucrados en la evaluación	No se mencionan en el documento, a excepción del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades y las agencias: FAO, PNUD y ONUDI.
15. Objetivos de la evaluación	<p><i>Mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.</i></p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra. 2. Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Inter-agencia en el marco de ONE UN. 3. Conocer el grado de eficacia del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana de género y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país. 4. Conocer los arreglos institucionales y organizacionales; compras, cantidad y valor de insumos; entrega de los mismos; servicios, respuesta inicial de los beneficiarios; emergencia de productos y resultados; cambios en el entorno, etc.
16. Enfoque de la evaluación	Evaluación con enfoque de género y derechos humanos
17. Metodología de la evaluación	<p>La evaluación corroboró sus hallazgos mediante la utilización de métodos mixtos combinando métodos convencionales de la evaluación del programa (revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas, cuestionario de la encuesta) con métodos más dinámicos y participativos (grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas, talleres/mesas redondas) en cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación.</p> <p>Los siguientes métodos fueron utilizados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La revisión de la documentación se llevó a cabo al principio de la evaluación para proporcionar un entendimiento sólido de la ventana temática IG, su implementación y progreso. Los documentos clave incluyen los acuerdos de aprobación del programa, informes de monitoreo de terreno y de la oficina central, informes anuales y semi anuales. 2. Entrevistas semi estructuradas fueron utilizadas en una selección de los actores involucrados en el proyecto (ver Anexo 2) incluyendo todos los actores clave, lo cual permitió una serie de preguntas que incluían el alcance de la evaluación. Se preparó una guía de entrevistas durante la fase inicial. 3. Testimonios fueron recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas y se utilizaron citas de los mismos en el informe final para iluminar los hallazgos. 4. Grupos Focales fueron utilizados en las comunidades, gobierno y actores involucrados, etc. 5. Un cuestionario fue diseñado para los actores involucrados y completado durante un taller (ver Anexo 3). Se recibieron un total de 15 cuestionarios completados. 6. Un taller de medio día fue organizado en La Paz y fue un ejercicio de reflexión, con los actores clave del programa, sobre la implementación del programa hasta la fecha y un ejercicio que mire hacia el futuro que ayude a informar sobre el Plan de acción posterior a la evaluación.
18. Principales hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • En términos de pertinencia, el programa es claro en términos de identificar los problemas, (falta de oportunidades, falta de títulos de tierra o cédulas de identidad que invisibiliza la mujer), desigualdades (rurales y urbanas, indígenas y no-indígenas y acceso a oportunidades y servicios con equidad) y brechas de género y sus causas (la colonial española, sociedad racista y sexista) que reproducen estructuras de exclusión y discriminación. • El diseño considera la falta de recursos productivos, tierra, crédito, asistencia técnica, vivienda) lo cual es esencial para el empoderamiento de la mujer y mejorar sus condiciones de vida. • Para superar su triple marginalización, ser mujer, ser indígena viviendo en pobreza, exclusión y subordinación, el diseño toma en consideración el desarrollo humano y la

	<p>importancia que la mujer sea actor clave en su propio desarrollo así como también un actor en los procesos políticos y decisiones locales. El programa está totalmente alineado con las políticas del gobierno: La nueva constitución con el enfoque de género, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Igualdad de Oportunidades. El diseño del Programa ha tenido una excelente participación del VIO, pero poca participación de las otras instancias del Gobierno que fueron previstas para participar en la implementación del programa. La ausencia de estas entidades de gobierno amenaza a la sostenibilidad del programa en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El segundo tema sobre eficiencia destacó que se han desembolsado a las agencias \$ 5.7 millones o 63%. Hasta ahora se ha ejecutado (gastado) USD \$ 2.119 millones, lo cual representa un nivel de ejecución de 37.1 % del dinero desembolsado a las agencias de las NNUU. Los mayores gastos fueron llevados a cabo por el PNUD seguido por la FAO y ONUDI. Si uno examina en que efectos se efectuaron los gastos, uno puede notar una ausencia notable de gastos significativos en el Efecto 2 y 3, ya que el 92% de los gastos se efectuaron en el Efecto 1. • El comité de gestión está trabajando de manera efectiva y existe buena comunicación entre sus miembros. Sin embargo, se requiere de una participación más consistente del VIO en el futuro. • En términos de efectividad el programa ha concentrado sus acciones en el Efecto 1 para la re-patrimonialización de 586 mujeres emprendedoras con asistencia financiera con capital de semilla y arranque, capacitación y asistencia técnica para mejorar la productividad y cualidad de sus productos. Un enlace débil en el programa fue la inactividad del Efecto 2 y 3, lo cual significa que el programa no ha sido implementado de manera holística o integral con un enfoque de género. Esta dimensión del programa debería mejorarse con el compromiso reciente de UNIFEM sobre la provisión de asistencia técnica y capacitación en ciudadanía y derechos de las mujeres. • Finalmente, la sostenibilidad requiere de mayor énfasis. Los enlaces con los movimientos de mujeres, otros Ministerios del gobierno que tengan relevancia para el programa y los municipios son débiles o no existentes y amenazan a la sostenibilidad de largo plazo del programa. Sin apoyo externo, tanto en términos de apoyo financiero o seguimiento, los logros del programa pueden ser insostenibles más allá de la vida del programa, lo cual es realmente preocupante.
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>Respecto del diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante tener un periodo de validación y de organización administrativa y operacional antes de comenzar el programa. • Los resultados deben ir más allá que los números y expresar los cambios que una quiere realizar (actitudes, cambios en la división de trabajo, análisis de género, incorporar estrategias de género al nivel local, fortalecimiento institucional, en vez de los # de personas capacitados, etc.); • Es necesario involucrar a los actores locales y municipales, regionales y nacionales y áreas autónomas desde el principio de la planificación, para lograr compromisos y sostenibilidad de instancias claves. <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la base de socios sectoriales es importante para garantizar la continuidad de acciones. • Articulación público-privada. El programa demuestra que es posible confiar en el sector privado. • Incluir una fase de arranque: validación de información en campo, terminación, diseño, y el operativo. • Para obtener resultados pertinentes, es necesario tener flexibilidad para reorientar el programa. • Homologación y constante reflexión interna sobre contenido del PC y su estrategia de implementación es crítica. • La flexibilización de los procedimientos es posible. • Manuales operativos y reglamentos para ordenar la ejecución multi actor. Es importante para tener mayor eficiencia y evitar sistemas paralelos. • Las mujeres se constituyen en actores económicos solventes mediante la generación de patrimonio.
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>El Gobierno de Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar más importancia y financiamiento a la equidad de género con un alto perfil dentro del gobierno (nivel de Ministerio).

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir urgentemente un plan de acción y presupuesto para el fortalecimiento institucional (asistencia técnica, capacitación, equipo) y consolidar las fortalezas institucionales VIO-municipio y la implementación del Plan de Igualdad de Oportunidades.8 • Tenor mayor presencia e incidencia en el programa semilla. • Empezar con la sistematización y construcción del conocimiento para lineamientos de políticas públicas con el enfoque de género. • Ampliar la participación de diferentes instancias relevantes para el programa (Banco de Desarrollo Productivo, Instituto Nacional de Reforma Agraria, Ministerio de Economía, Ministerio de Planificación) para garantizar la sostenibilidad y continuidad del programa. <p>La Unidad de Ejecución del Programa (UEP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar la consolidación del mercado de servicios. • Profundizar el análisis de costo beneficio del programa. • Mejorar el enfoque futuro del programa para asegurar que las mujeres que viven en extrema pobreza son las futuras beneficiarias del programa y asegurar que las operadoras tienen la capacidad adecuada de trabajar con este grupo de la población que pueden llegar a tener deficiencias en alfabetismo o capacitación técnica. • Adoptar iniciativas afirmativas para asegurar puestos/capital de mujeres e indígenas al nivel nacional y regional en los equipos de trabajo. • Facilitar la participación del VIO en el programa (M&E, fortalecimiento institucional). No esperar la estabilidad. • Incluir un componente de desarrollo humano y equidad de género en el componente no-financiero de las Operadoras. • Apoyar regiones como Cochabamba que tienen capacidad para incidir con las instancias locales para acelerar acciones en el efecto 2 y 3 que podrían tener lecciones aprendidas para las otras regiones. • En los emprendimientos familiares continuar involucrando más a los esposos en la capacitación y recolección de datos sobre su participación en el programa. • Realizar un análisis institucional y un plan para la transferencia de responsabilidades del programa semilla al VIO u otro entidad estatal. • Prever una línea de presupuesto para imprevistos de 5% del presupuesto total. <p>Sistema de Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar simplificando y armonizando los procedimientos de NNUU para agilizar los desembolsos lo cual puede ser un modelo para las otras ventanas del F-ODM. Fortalecer e implementar procedimientos y reglas de los Programas Conjuntos que deben regir por encima de los procedimientos individuales de las agencias de las NN.UU. • Concretizar el apoyo y la participación de UNIFEM en el programa en el área de análisis de género, capacitación y asistencia técnica en género y derechos de las mujeres. En caso de ser necesario, encontrar operadoras (por ejemplo, ONGs de mujeres) con experiencia en género, capacitación y asistencia técnica que puedan ejecutar el Efecto 2&3 en cuanto se refiere a los derechos de las mujeres, ciudadanía y fortalecimiento institucional. • Promover el fortalecimiento institucional del VIO, la ejecución del Plan de Igualdad de Oportunidades y transferir fondos al VIO para la administración del componente: el fortalecimiento institucional y seguimiento • Más coordinación con las otras ventanas (Ej. Ventana de la Paz: trabajar despatriarcalización; Seguridad alimentaria).10 • El programa procure sinergias con otras iniciativas de las agencias participantes y del SNU, que conste como parte de su página Web para que los interesados encuentren información actualizada, entre otras. <p>Municipios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener metas (%) en el presupuesto municipal para financiar iniciativas de las mujeres. • Tener mayor incidencia y participación en el programa semilla. • Realizar planes de sostenibilidad del programa semilla en coordinación con los municipios y las instituciones. • Se deben promover reuniones separadas entre mujeres y hombres en las consultas comunitarias y las Asambleas seguido para plenaria entre los dos. <p>Monitoreo y Evaluación (MyE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben incluir indicadores cualitativos en el sistema de monitoreo y seguimiento para
--	---

	<p>medir niveles de satisfacción y percepciones con métodos como testimonios o grupo focales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben continuar realizando misiones conjuntas entre Naciones Unidas y el Gobierno con la Unidad Coordinadora de manera más seguida. <p>MDG-F:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidir junto con las sedes de las agencias de Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos. • Añadir por los menos 3 meses al final del programa para cerrar las cuentas y recuperar el dinero del financiamiento de riesgos compartidos. • Ajustar los informes periódicos para tener más información útil para el programa semilla y resultados cualitativos del programa (testimonios, fotos, mapas, etc.)
21. Bibliografía	<p>Banco Sol. Cartilla de Capacitación, 1ra Feria a la Inversa de Banco Sol, BDP. Banco de Desarrollo Productivo, Memoria Institucional, 2009.</p> <p>Bejarano, Maria Renée y Soriano, Rodolfo. Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural. Sistematización de la experiencia, Asociación boliviana para el desarrollo rural, 2002.</p> <p>Fundación Procal. 28 Feria a la Inversa, Feria a la Inversa Departamental de le Prefectura de Tarija, 2006, Memoria.</p> <p>Giménez Turba, Flavia; Antezana Villegas, Mauricio. La Feria a la inversa y el desarrollo económico, abril 2007.</p> <p>Gobierno de Bolivia; Sistema de Naciones Unidas. “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”, Agosto 2008.</p> <p>Programa Conjunto de Género. Standard Progress Report, August-December 2008.</p> <p>_____. Standard Progress Report, December 2008-March 2009.</p> <p>_____. Julio 2009- December 31, 2009.</p> <p>_____. Informe semestral, January-June 2010.</p> <p>PNUD, JDAPE. Estado de Situación de los Derechos Sociales de la Población Boliviana, Boletines de Desarrollo Humano en Bolivia, 2010.</p> <p>VIO. Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades, Diciembre 2008.</p> <p>_____. CEDAW, Agosto 2008.</p>

Ficha Básica 14

Evaluación de resultados del Programa de Equidad del PNUD - Chile (2010)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	"Se definen escenarios de Impacto de las políticas públicas en la reducción de la desigualdad. El Estado chileno incorpora la perspectiva del Desarrollo Humano y de los Derechos Humanos en su orientación estratégica".
2. Componentes del programa evaluado	<p>Para este último resultado se definieron 3 proyectos:</p> <p>El primer proyecto es "Evaluación Diseño e Implementación de un Sistema de Protección Social", que se basa en un Convenio de Cooperación del PNUD con el MIDEPLAN y tiene como objetivos entregar servicios de diseño y seguimiento de políticas públicas, así como servir de experiencia para otros países en la Región. Dentro de los productos están una "Evaluación Chile Solidario", un "Diseño de la Evaluación Chile Crece Contigo", "Recomendaciones para la Encuesta CASEN y la Encuesta Panel CASEN".</p> <p>El segundo proyecto es "Políticas Públicas para los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Chile". El objetivo era analizar el efecto distributivo y en la incidencia de la pobreza de tres políticas públicas: la Subvención Preferencial, el aumento de Salas Cunas y la Reforma Previsional. Las tres cuentan con un informe que da cuenta de dicha evaluación y será publicado en formato de libro.</p> <p>El tercer proyecto fue "Programa de Políticas de Empleo" y fue ejecutado en conjunto con el Ministerio del Trabajo. Contó con un presupuesto inicial de 880 mil dólares. Durante el transcurso del proyecto éste tuvo tres ampliaciones presupuestarias es así como terminará en Diciembre del 2010 con un presupuesto de más de 2 millones de dólares de financiamiento compartido entre PNUD y Gobierno de Chile.</p>
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	1) Mejorada focalización y efectividad de los instrumentos de la política social y 2) Las consideraciones de carácter distributivo y de lucha contra la pobreza pasan a tener un carácter estratégico en el diseño de la política fiscal chilena. El primero aludiendo a la primera frase y el segundo haciendo referencia a la segunda.
4. Monto presupuestario del programa evaluado	USD 2.754.500
5. Años de ejecución del programa evaluado	2007-2010
6. Actores involucrados en el programa evaluado	PNUD e Instituciones de gobierno
7. Nombre de la evaluación	Evaluación del <i>outcome</i> 32 del área de equidad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile: "Se definen escenarios del impacto de las políticas públicas en la reducción de la desigualdad".
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Alicia Leiva B.
9. Institución que realiza la evaluación	No indica
10. Período de ejecución de la evaluación	2010
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Evaluación externa de resultados
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	No indica
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión	Evaluación externa de resultados

14. Actores involucrados en la evaluación	Los principales actores de la evaluación son los siguientes: responsables de los proyectos del área de Equidad, como directores nacionales y coordinadores de proyectos en los Ministerios Planificación y Trabajo; actores de la sociedad civil y otras instituciones clave en el área de Equidad; personal del PNUD.
15. Objetivos de la evaluación	<p>La presente evaluación tiene como objetivo proporcionar una revisión del progreso en la implementación del Resultado Esperado N° 32 del Programa País y de su Plan de Acción.</p> <p>Como objetivos específicos se plantea realizar una evaluación independiente del grado de progreso alcanzado en los resultados esperados consignados en el Programa País 2007-2009 del Resultado Esperado 32; 1) revisar e identificar cuáles han sido los principales problemas en la consecución de los resultados y sus productos asociados; 2) identificar y documentar lecciones aprendidas, 3) así como hacer recomendaciones, tanto para tomar acción en lo que resta del Programa actual, como para la formulación del próximo Programa, que se iniciará en 2011.</p>
16. Enfoque de la evaluación	Evaluación orientada por los criterios de PNUD.
17. Metodología de la evaluación	<p>La evaluación se llevó a cabo de forma participativa con los principales actores, internos y externos al PNUD. Por ello, la evaluadora trabajó en colaboración con el personal de la Oficina del PNUD y las contrapartes de Gobierno involucradas en la consecución de los resultados específicos del área de Equidad y de los proyectos asociados, con el fin de determinar tanto los resultados, como el proceso de ejecución del Programa y poder recomendar las estrategias y las acciones dirigidas a mejorar las formas de implementación para el futuro. Esta evaluación se benefició de un trabajo previo realizado, con la participación de esta evaluadora en la reciente “Evaluación de la Contribución del PNUD a los resultados del Desarrollo en Chile”.</p> <p>Para esto, se realizaron las siguientes acciones:</p> <p>1) Revisión de Información Secundaria: Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD. En particular se hace revisión exhaustiva de la “Evaluación de la Contribución del PNUD a los resultados del Desarrollo en Chile” recientemente realizada por la oficina de Evaluación de la Sede de Nueva York y una revisión de los Manuales de Evaluación del PNUD, particularmente aquellos relativos a la evaluación de <i>outcome</i>.</p> <p>2) Revisión de Información Primaria: Visitas a las contrapartes de los proyectos, entrevistas al equipo del proyecto y revisión de los informes y documentación de los proyectos que se consideraron pertinentes (planes de trabajo, informes de seguimiento, informes de resultados de proyectos). Asimismo revisión de las principales entrevistas realizadas a los actores del área Equidad en la Evaluación anterior.</p> <p>3) Análisis de la información recabada y redacción del presente informe</p>
18. Principales hallazgos	<p>El contexto económico y político en el cual fue definido el Resultado Esperado que se está evaluando, se enmarca en el inicio de una nueva administración gubernamental, la cual define entre sus prioridades, la reducción de las desigualdades. En efecto, en Chile la reducción de la pobreza absoluta ha sido exitosa, ubicándose en los niveles más bajos de América Latina, sin embargo, las desigualdades persisten, mostrando lentas reducciones. Es así como este Resultado Esperado es muy útil a los fines de la política pública, pues apunta a entregar herramientas de análisis y perfeccionamiento de aquellas políticas que buscan reducir la brecha de desigualdades en el país.</p> <p>El Área Equidad cumple con todos los roles posibles en el desarrollo de su Resultado Esperado 32, salvo el de facilitador de operaciones. En efecto, en su rol de dar Asistencia Técnica, ha desarrollado asesorías de alto nivel, propuso metodologías para el análisis de información social, diseño de instrumentos y formulación de políticas que promueven el acceso y la calidad de servicios para poblaciones vulnerables. En su rol de Facilitador de Conocimientos, dio apoyo con recursos altamente calificados a la labor de los ministerios sociales y para la contratación de expertos. En su rol de Facilitador de Diálogo, tuvo una participación activa en comisiones asesoras presidenciales en temas de Equidad, Educación, Infancia y Educación Superior. En su rol de Generación de Conocimientos, se realizaron varias evaluaciones de programas sociales en conjunto con las contrapartes y se diseñaron y aplicaron metodologías de evaluación de impacto a tres programas claves de la política social: Chile Solidario, Chile Crece Contigo y Jóvenes del Bicentenario.</p> <p>La definición del Resultado Esperado 32, es de alta relevancia para el contexto chileno. En efecto, en el capítulo 3 se mostrará que si bien el país ha venido disminuyendo su tasa de pobreza e indigencia, las desigualdades persisten y han venido cediendo muy lentamente en los últimos 16 años. A nivel de la formulación de políticas para la reducción de esta desigualdad, aparte del desarrollo de la encuesta Panel CASEN 1996-2000-2006, el país no había incursionado en el desarrollo de instrumental más preciso para perfeccionar el conocimiento de la forma de enfrentar el problema. Por ello, la “definición de escenarios de impacto de la gestión pública” es un Resultado Esperado muy relevante que permitiría a los <i>Policy Makers</i> del área social y laboral del Gobierno de Chile contar con herramientas para la toma de decisiones en el ámbito de las desigualdades.</p>

El desarrollo de las actividades del Resultado Esperado 32 ha sido principalmente mediante la suscripción de Convenios con los Ministerios MIDEPLAN y Ministerio del Trabajo, para la evaluación y formulación de políticas sociales.

Con MIDEPLAN el trabajo del período 2006-2010 tuvo por objetivo contribuir a perfeccionar sus capacidades en materia de la evaluación, diseño e implementación de un sistema de protección social, a través de un sistema de trabajo conjunto que buscó fortalecer las capacidades internas del Ministerio en el área de la Protección Social. Esta es una experiencia inédita en América Latina, cuyos resultados pueden servir como experiencia hacia otros países de la región.

Con el Ministerio del Trabajo, en el mismo período se desplegó una importante capacidad teórica y práctica de apoyo en la generación de conocimientos y en la ejecución de una evaluación de impacto importante, así como se dejó instalados un sistema de información laboral y varios nuevos indicadores para el monitoreo del mercado del trabajo.

El volumen de las actividades del Resultado Esperado 32 completará el orden de los 2,5 millones de dólares en el período 2006- diciembre del 2010.

Bajo el criterio evaluativo de la Eficacia, se puede decir que los tres proyectos fueron eficaces, cumpliendo sus objetivos y habiendo completado a la fecha todos los productos específicos acordados, salvo la segunda parte de la Evaluación de Impacto del Programa Jóvenes al Bicentenario el que sufrió una ampliación hasta fines del 2010.

Se observaron durante este período, algunos elementos que operaron a favor de la Eficiencia y uno en contra. Por una parte los profesionales del Área Equidad contribuyeron a mejorar la eficiencia de los apoyos entregados a los servicios públicos, ante la frecuente rotación de personal en el gobierno, al dar continuidad a los temas conjuntos. En la misma dirección de mejorar la eficiencia, se identificaron sinergias entre proyectos, como entre las bases conceptuales de la Ficha de Protección Social y la construcción de indicadores de empleabilidad. Ello no sólo es positivo para el equipo interno sino para la coherencia de los diseños de los instrumentos de la política social. En efecto, al instalarse los conceptos básicos de la multi-dimensionalidad del fenómeno de la pobreza con el enfoque de generación de oportunidades y capacidades de generación de ingresos, en los organismos del Estado que se ocupan de lo social y de la dimensión laboral de los grupos vulnerables, puede generar una mayor eficiencia en los resultados de ambos sectores. Es decir, al ser coherente el enfoque conceptual con el que se planifican diversas políticas tanto en el área social como en el área de trabajo, pueden potenciarse los resultados de ambos sectores.

Sin embargo, contra la eficiencia se detectó la ausencia de un buen sistema interno de gestión, monitoreo y evaluación de las acciones. Por otra parte, es posible detectar que la administración de los proyectos podría haber sido más ajustada. Pero esta afirmación puede matizarse puesto que muchos de los plazos de ejecución responden a tiempos políticos de la contraparte, contra lo cual el equipo interno tiene poco margen de maniobra.

Las acciones que se desplegaron para obtener el Resultado Esperado 32 fueron Sostenibles. Así, algunos de los beneficios de estas intervenciones se convirtieron en instrumentos asumidos por el Estado chileno. Por ejemplo 1) la Ficha de Protección Social, la que está actualmente en uso, 2) la evaluación de Chile Solidario, la que utiliza las bases de datos administrativas del programa, 3) la incorporación de la metodología de evaluación del programa social Chile Crece Contigo, mediante la cual se podrá contar con información para alimentar rediseños que mejoren la gestión del mismo o para replicar el programa en otros países. Esta metodología está actualmente en uso y se está levantando una línea de base. En el caso de la evaluación de Chile Solidario, la metodología ha abierto un nuevo campo de análisis abriendo un campo hasta ahora poco explorado. En la actualidad, dicha metodología está siendo usada por el Programa, ampliándola con cruces con las bases administrativas de la Ficha de Protección Social

En el caso del Convenio con el Ministerio del Trabajo, gran parte de las acciones quedan instaladas con elevadas probabilidades de replicarlas periódicamente dado el interés mostrado tanto por autoridades como investigadores del mercado del trabajo. También se validaron los instrumentos propuestos con actores gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Ministerio de Hacienda, la Superintendencia de Pensiones y con otros equipos del propio Ministerio del Trabajo, así como con los equipos de los comandos presidenciales, Océanos Azules (Concertación) y Tantauco (Coalición por el Cambio) quienes conocieron y valoraron las propuestas.

Respecto de los productos del proyecto “Programa de Políticas de Empleo”, por su simpleza de construcción y claridad de interpretación, son fácilmente replicables en otros países, aún con sistemas estadísticos poco desarrollados.

Todo este trabajo significó también el desarrollo de capacidades de funcionarios públicos a partir de trabajo conjunto entre funcionarios ministeriales y personal calificado del Área Equidad. Las contrapartes evalúan que hubo aprendizajes y que el rol de asesoría de alto nivel del equipo del área Equidad, con el acompañamiento conceptual y la visión de largo plazo permitieron dejar instalada capacidades de planificación, diseño y evaluación de políticas públicas.

Otro elemento que contribuye a la sostenibilidad, es que algunos plazos de los proyectos sobrepasan la fecha del cambio de gobierno en el cual todas las autoridades y

	<p>presumiblemente algunos profesionales de alto nivel, serán cambiados. Ello permitirá la continuidad de las acciones y la posibilidad que sea el propio equipo del Área Equidad quienes familiaricen a las nuevas autoridades y personal de confianza acerca de los principales usos y beneficiarios de los nuevos instrumentos legados por estos proyectos.</p> <p>En síntesis, se puede decir que el involucramiento del Área Equidad en los temas de políticas sociales y trabajo mediante los proyectos que apuntaron al Resultado Esperado 32 ha sido relevante, eficaz, eficiente y sostenible, pues se ha apuntado a los temas de mayor importancia dentro de los dos Ministerios a los cuales se ha apoyado. Como se fue señalando en las diversas secciones de este informe de evaluación, esta Área cuenta con evidencia directa del uso de sus estudios y recomendaciones. En la mayoría de los temas que han participado, se han ido realizando cambios tanto de enfoque como de algunas políticas públicas concretas. Los recursos humanos de contraparte en los Ministerios han salido fortalecidos de estos procesos de acompañamiento y se han instalado prácticas y metodologías nuevas con el apoyo de la institución.</p>
<p>19. Principales conclusiones</p>	<p>1. Como “buena práctica” puede calificarse el cambio de perfiles profesionales llevado a cabo alrededor del año 2006. Ello permitió ampliar el rol de “Generación de Conocimientos”, el que hasta esa fecha, estuvo bastante circunscrito al equipo del Informe de Desarrollo Humano. De este hecho significativo y ejemplo de buenas prácticas para otras experiencias en la región, se pueden sacar otras dos lecciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera es que el rol del Representante Residente en este cambio fue crucial, tanto en el diseño de la política, el reclutamiento de los profesionales competentes y en el establecimiento de las relaciones con las contrapartes ministeriales para el desarrollo de Convenios de Asesoría de alto nivel. • La segunda es que siendo este cambio de perfil profesional muy valorado por las contrapartes gubernamentales, los beneficiarios de la producción del PNUD y los propios profesionales, esto puede traer algún grado de tensión respecto de las autoridades de las publicaciones. Más específicamente, la formación de equipos de trabajo entre PNUD-Gobierno y consultores académicos, contiene una diversidad lógica de intereses respecto de la publicación de los resultados de los estudios. Por la parte gubernamental puede verse un interés de confidencialidad de ciertos hallazgos, particularmente de evaluaciones de programas o políticas que pueden mostrar debilidades, al menos hasta haberlas subsanado. Por parte de los académicos, el interés de publicar aquello encontrado y por parte del PNUD un interés de transparencia respecto de sus productos. <p>Por ello, se sugiere revisar la política editorial en conjunto con las autoridades de contraparte y con los consultores académicos, de manera previa a la ejecución de los proyectos y a la difusión de publicaciones firmadas.</p> <p>Asimismo, parece indicado revisar el alcance de los apoyos prestados a los organismos gubernamentales particularmente diferenciando entre la Asistencia Técnica y la Generación de Conocimientos. Es en esa distinción donde el equipo interno puede encontrar el límite preciso que resuelva la tensión entre dichos objetivos.</p> <p>2. Dicho lo anterior, es muy importante asumir la práctica de sistematizar la experiencia de asesoría y la evolución de los temas, manteniendo una memoria de los proyectos y en los casos que lo amerite, evaluación ex -post de las experiencias realizadas.</p> <p>3. Como se mostrará en el capítulo 4, la relación del equipo Equidad con el Ministerio del Trabajo fue estrecha y fructífera en ambos gabinetes. El apoyo técnico a la Ministra permitió abordar temas de mediano y largo plazo que, de haber contado sólo con los recursos internos del Ministerio, probablemente hubiera sido difícil de alcanzar. Por otra parte, la confianza generada llevó al Subsecretario a solicitar la participación de un profesional del área Equidad como jefe del proyecto del Sistema de Información Laboral. La participación de dicho profesional como virtual jefe de proyecto dentro de un Ministerio dejó dos lecciones: la primera es que se pueden producir aportes muy importantes en la gestión ministerial gracias al apoyo de recursos calificados. La segunda lección es que se debieron desarrollar responsabilidades ejecutivas por parte de quien no tenía funciones o atribuciones formales para ello, con los consiguientes roles formales e informales imaginables. Como parte de las lecciones de gestión aprendidas en este proyecto, parece importante delimitar los apoyos técnicos a ámbitos en los que las atribuciones formales lo permitan.</p> <p>4. Como se señalara en la sección de Evaluabilidad, respecto de la formulación del Resultado Esperado 32, parece necesario replantear aquella segunda frase “El Estado chileno incorpora la perspectiva del Desarrollo Humano y de los Derechos Humanos en su orientación estratégica”, que es más apropiada para el área de Desarrollo Humano que para el Área Equidad. Como se mencionó en el texto, si bien ya hay muchos indicios que los gobiernos de la Concertación adoptaron la perspectiva del Desarrollo Humano y de los Derechos Humanos (incluyendo la suscripción de la Declaración del Milenio el año 2000), es mucho más difícil aportar evidencia acerca de que el accionar del PNUD contribuya a que las consideraciones de carácter distributivo y de lucha contra la pobreza pasaran a tener un carácter estratégico en el diseño de la política fiscal chilena (es uno de los dos indicadores del Resultado Esperado).</p> <p>Es por ello que se recomienda sacar esta segunda frase para una formulación más precisa para el nuevo Plan 2011-2014. De manera que los resultados buscados, tanto productos como</p>

	<p>efectos, sean definidos de forma más ajustada y puedan en el ideal, ser cuantificables y tengan una mayor verificabilidad. Para ello, sería muy oportuno instalar un sistema de seguimiento y evaluación permanente que vaya proporcionando datos válidos y confiables a futuras evaluaciones de resultado. Esto incluye la actualización de los planes anuales de trabajo para incorporar aquellos proyectos que nacen en el transcurso de un período y no fueron planificados inicialmente.</p>
<p>20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones</p>	<p>Las recomendaciones para el próximo período se enmarcan en los mismos desafíos de equidad que ha enfrentado el país hasta ahora, los que aún no han sido superados. Esto es, bajos niveles de pobreza pero persistente desigualdad de ingresos entre los miembros de la sociedad chilena. Según sea la línea que adopte el nuevo Gobierno en el área social, el PNUD podrá reevaluar la Asistencia Técnica al mismo y reforzar su rol de Facilitador y Generación de Conocimientos, de manera de resguardar el enfoque de derechos dentro de la Política Social, coherentemente con el enfoque de Desarrollo Humano.</p> <p>Con el cambio de Gobierno es posible pensar que se abrirá un nuevo foco de interés de la política social: la creación de una nueva metodología para la medición de la pobreza en Chile. Existe consenso en el país, respecto de que el actual sistema de medición de la pobreza, solamente basado en ingresos, es insuficiente, y ha venido perdiendo vigencia. Desde todos los sectores se ha recomendado la necesidad de actualizar la medición vigente: Desde el Consejo Asesor Presidencial de Trabajo y Equidad, los Institutos Libertad y Libertad y Desarrollo, desde la Fundación para la Superación de la Pobreza e incluso, desde la CEPAL. Con elevada probabilidad esto será un tema del futuro Gobierno en el cual el Área Equidad tiene ventajas comparativas innegables para participar de la discusión, sea en su rol de Asistencia Técnica como en el de Generador de Conocimientos.</p> <p>Otros temas que probablemente deberá enfrentar el área social del nuevo Gobierno, son las recomendaciones de la mencionada Comisión Asesora Presidencial Trabajo y Equidad. Éstas fueron construidas entre equipos técnicos de todo el espectro político, con lo cual pueden adquirir relevancia en la nueva agenda social. Allí se propusieron tres grandes grupos de propuestas: la primera, focalizar los recursos en los segmentos poblacionales que aún permanecen anclados en la pobreza. La segunda propuesta es mejorar la capacidad de gestión en segmentos de la población de alta vulnerabilidad y daño social. La tercera propuesta sostiene que es importante que se revisen y consensuen las estrategias y metodologías que permitan medir y fijar, como país, un mínimo de ingresos por habitante. Cada una de ella tiene múltiples maneras de ser abordadas y podría ser fuente de futuros programas que requerirán discusión pública, en la cual el equipo del Área Equidad tiene todas las herramientas para participar.</p> <p>A nivel de los programas y políticas que se están ejecutando actualmente, y que probablemente permanezcan en lo grueso como Chile Solidario y Chile Crece Contigo, queda aún mucho espacio para la evaluación del impacto de los programas en los beneficiarios. Estas evaluaciones pueden ser con metodologías que requieren Grupos de Control, así como con otros instrumentos para, por ejemplo, evaluar la gestión de los programas sociales a nivel descentralizados, pertinencia de la oferta pública de los programas, capacidades que se están generando en los beneficiarios, detección de nuevas necesidades en los grupos vulnerables, entre otras.</p> <p>El actual Sistema de Protección Social también requiere ampliar sus programas para perfeccionar las prestaciones a los diferentes miembros de las familias, y a diversos segmentos de la población en los cuales la pobreza ha disminuido menos. Estos segmentos de la población, por sus daños particulares requieren de políticas y programas sociales especiales a aquellos orientados a la población general que vive en condiciones de pobreza e indigencia.</p> <p>También sería importante proponer desde el PNUD, una ampliación del Programa Chile Solidario hacia el mundo laboral, ya que hasta ahora, el Programa no lo ha abordado de manera explícita, y los desafíos de creación de 200 mil empleos anuales lo podrían potenciar.</p> <p>Por otro lado, la relativa juventud del programa Chile Crece Contigo permite suponer que los resultados de las primeras evaluaciones a ser llevadas a cabo en uno a dos años más requerirá el diseño de ajustes y redefiniciones de la estrategia o partes de ella para ser más eficaz y eficiente. Por su parte, la Ficha de Protección Social fue definida como un instrumento adaptable a los cambios tanto en la composición de la familia, como a las condiciones de elegibilidad de los programas sociales, por lo que ésta debe revisarse en permanencia y el equipo del Área de Equidad es el más indicado para realizarlo.</p> <p>En cuanto a las recomendaciones realizadas por la Oficina de Evaluación (2009), sigue siendo pertinente que el Área de Equidad podría “Aprovechar la cooperación Sur-Sur para que Chile se beneficie de experiencias exitosas y relevantes de otros países, como, por ejemplo, los mecanismos institucionales para la evaluación de políticas sociales de México a través de su Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Este tipo de experiencias serían útiles para contribuir a desarrollar capacidades institucionales en el área de evaluación que complementen las existentes en el Ministerio de Hacienda.”</p> <p>Por último, también pertinente a esta evaluación, está la tercera recomendación de la Oficina de Evaluación cual es “Elaborar notas breves que presenten la experiencia de las asesorías de equidad, para su difusión tanto en Chile como en otros países, dando más visibilidad a este trabajo y ampliando su alcance.” La importancia de aumentar la visibilidad de dichas asesorías, como se indicaba en el Informe, radica en que esto puede permitir una</p>

	<p>mayor incidencia de la política social así como puede ser útil a la movilización de fondos de la contraparte gubernamental u otra.</p> <p>En otro orden de cosas, con el cambio de enfoque en el reclutamiento de recursos humanos, la institución se abrió a otras redes, ampliando el foco que tenía en Desarrollo Humano. Como segunda generación de programas de asistencia técnica de alto nivel, podría pensarse en asistencia técnica y estudios a nivel descentralizado, como la equidad en Regiones y entre Regiones. El área Equidad tendría la oportunidad de capacitar y entrenar a los gobiernos regionales en el uso de sus bases de datos administrativas, para perfeccionar los diagnósticos regionales y evaluar sus resultados descentralizados.</p>
21. Limitaciones de la evaluación	<p>Un elemento que es importante destacar en este punto es que se observó un relativo desajuste entre los documentos de Plan de Trabajo Anual 2009, el Informe ROAR del 2007, 2008 y los documentos de proyectos del Área. En efecto, los documentos de proyectos asociados al Resultado Esperado 32 no corresponden exactamente a los definidos en el Plan Anual. Es decir, allí aparecen sólo dos proyectos (57779 y 62347) en circunstancias que existe otro (61129) no formalmente integrado a los Planes de Trabajo 2008 y 2009, pero de gran envergadura. Ello no es obstáculo para evaluar, sin embargo dificulta la comprensión del alcance del Plan de Trabajo y de la gestión del Área.</p> <p>Otro elemento que dificultó inicialmente el presente estudio es la definición propiamente del Resultado Esperado 32. Este incluye dos resultados esperados, en uno: 1) “Se definen escenarios de impacto de las políticas públicas sobre la equidad” y 2) “El Estado chileno incorpora la perspectiva del Desarrollo Humano y los Derechos Humanos en su orientación estratégica”</p>
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	<p>En términos generales, el estudio consiste en una consultoría realizada bajo los parámetros habituales. Su componente de participación es entendido como relación del consultor con los equipos gestores del programa.</p>
23. Bibliografía utilizada	<p>CPD 07-09 2006, Septiembre “Documento de Programa País para Chile (2007-2009)”</p> <p>CPAP 07-09 2007, Febrero, “Plan de Acción del Programa País 2007-2009. Camino a la Equidad y Desarrollo”</p> <p>Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad (2008), Hacia un Chile más Justo: Trabajo, Salario, Competitividad y Equidad Social. Informe final. Agosto 2008. Santiago.</p> <p>Ruiz Tagle, Jaime (2010), Avances frente a la Pobreza y la Desigualdad. Chile 2002-2008. Revista Mensaje, Enero- febrero 2010. Santiago.</p> <p>Bachelet, Michele, “Programa de Gobierno 2006 - 2010”, Michelle Bachelet, Concertación de partidos por la Democracia, Octubre 2005.</p> <p>Ruiz-Tagle, Jaime y Kirsten Sehnbruch (2009), Informe Final de Consultoría. Elaboración de un Indicador de la Calidad del Empleo. Octubre.</p> <p>Puentes E., Esteban y Tomas Rau B. (2009). Informe Final de Consultoría: Elaboración de un Índice de Empleabilidad y Vulnerabilidad Laboral, Diciembre. Santiago.</p> <p>Oficina de Evaluación del PNUD (2009), Evaluación de la Contribución del PNUD a los Resultados del Desarrollo en Chile. Nueva York, Octubre 2009.</p> <p>PNUD, Revisión Presupuestaria, Project: Programa de Políticas Públicas de Empleo, Award Id: 00050453, Project Id: 00062347, Fecha: 19/11/09.</p> <p>PNUD (2009) Manual De Planificación, Seguimiento y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo. New York, En: http://www.undp.org/eo/handbook .</p> <p>PNUD (2008a), Nuevo Pilar Solidario de la Reforma Previsional y sus Efectos en Pobreza y Desigualdad. Santiago.</p> <p>PNUD (2008b), Chile Crece Contigo: El Efecto de la Implementación de Salas Cuna Públicas en la Participación Laboral Femenina, la Incidencia de la Pobreza y la Distribución de Ingresos en Chile. Santiago.</p> <p>PNUD (2008c), Subvención Educacional para Alumnos Vulnerables y sus Efectos en la Distribución de Oportunidades, Santiago.</p>

Ficha Básica 15

Evaluación de la transversalización de la perspectiva de género en el PNUD de El Salvador (2005)

ITEM	Descripción y/o Comentario
1. Objetivos del programa evaluado	No indica
2. Componentes del programa evaluado	<p>La transversalización o mainstreaming de género requiere que el análisis de género se transforme en una parte esencial de la programación del PNUD en el país, incluyendo pero no limitándose a productos como la evaluación de país, el establecimiento de líneas base, el diseño e implementación de programas y proyectos, así como de todo el monitoreo y la evaluación. PNUD debe velar porque sus actividades en el país no tengan un impacto negativo en materia de igualdad de género y beneficien a hombres y mujeres en términos de igualdad.</p> <p>Apoyar la igualdad de género resulta un elemento clave de todo diálogo con socios, incluyendo a los gobiernos, otros donantes y sociedad civil, sobre la base de asumir las recomendaciones de UN entorno al tema así como las convenciones internacionales (CEDAW y plataforma de Acción de Beijing).</p> <p>Desarrollar e implementar estrategias institucionales para asegurar que el PNUD desarrolle y mantenga capacidades apropiadas para llevar adelante la transversalización de género, incluyendo políticas, experticia, política de recursos humanos y recursos suficientes para su implementación efectiva.</p>
3. Indicadores de resultado del programa evaluado	No indica
4. Monto presupuestario del programa evaluado	No indica
5. Años de ejecución del programa evaluado	1995-2005
6. Actores involucrados en el programa evaluado	Actores clave en las oficinas centrales de PNUD, otras agencias de Naciones Unidas y miembros del equipo ejecutivo.
7. Nombre de la evaluación	Evaluación del mainstreaming de género en el PNUD: Evaluación de país El Salvador.
8. Nombre del evaluador/a y/o del equipo evaluador	Ruth Pearson (Consultant, University of Leeds), Clara Alemann (UNDP Evaluation Office), and Ondina Castillo (National Consultant)
9. Institución que realiza la evaluación	No indica
10. Período de ejecución de la evaluación	2005
11. Tipo evaluación (según momento de ejecución del proyecto/programa)	Proceso, orientada al aprendizaje
12. Tipo evaluación según adscripción institucional: corporativa o descentralizada (sólo para el caso de UNIFEM)	No indica
13. Tipo evaluación según modalidad de ejecución y gestión (según liderazgo: autoevaluación, evaluación externa, evaluación conjunta)	Evaluación externa
14. Actores involucrados en la evaluación	Actores clave en las oficinas centrales de PNUD, otras agencias de Naciones Unidas y miembros del equipo ejecutivo.

15. Objetivos de la evaluación	Entender la manera como la transversalización del género se ha desarrollado dentro de la organización, incluyendo sus políticas, programas y prácticas institucionales.
16. Enfoque de la evaluación	Orientada al aprendizaje
17. Metodología de la evaluación	El proceso de evaluación incluye visitas a 40 países seleccionados por PNUD, una encuesta a los ejecutivos sénior en 166 oficinas y entrevistas en profundidad con actores clave a nivel de las oficinas de país, otras agencias de UN y miembros de la junta ejecutiva.
18. Principales hallazgos	El estudio entrega un marco con el contexto socio- histórico de El Salvador, el desarrollo de la presencia de PNUD en el país incluyendo las políticas y la estrategia de transversalización del género. Hace una descripción de los principales productos logrados, aunque sin aplicar un razonamiento evaluativo que los coteje con las definiciones del plan.
19. Principales conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante tomar conciencia y desarrollar estrategias para no perder el dinamismo en diferentes ámbitos: intra institucional, políticas organizacional y de fortalecimiento de capacidades internas; operación de programas y proyectos; generación de conocimiento, diálogo político, fortalecimiento de capacidades institucionales y coordinación. El trabajo para integrar la transversalización del género es de largo aliento y se agrega al trabajo existente, por lo que no se debe intentar hacer todo al mismo tiempo, • Se debe mantener y fortalecer la presencia de recursos humanos especializados. • Un comité de transversalización de género puede incorporarse a cada una de las intervenciones. • Un punto focal aislado no puede realizar el trabajo de transversalización, se requieren equipos multisectoriales de tiempo completo. • Es esencial clarificar la relación con otras agencias de NU en material de transversalización de género, especialmente con UNIFEM, donde esas relaciones funcionan bien, existe sinergia. • La preparación del plan de país es una gran oportunidad para fortalecer la capacidad interagencial en torno a la transversalización del género. • Es posible utilizar la transversalización de género como un punto de entrada con los gobiernos, en vínculo con otras prioridades como la erradicación de la pobreza y las políticas pos conflicto y anti violencia.
20. Principales lecciones aprendidas y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar el lugar y los puestos del equipo de la Unidad de Género. • Seguir con mayor atención la institucionalización de procedimientos para involucrar al equipo de género en funciones sénior, en particular en los ejercicios de planificación y la construcción de los sistemas de monitoreo y evaluación • Los especialistas sénior, especialmente el Coordinador Residente, deben explicitar el aporte personal y de sus equipos a visibilizar el mandato institucional en torno a la transversalización de género en todos los desarrollos de política y actuaciones públicas. Esto es especialmente importante para el trabajo en torno a los ODM, donde el género está íntimamente ligado.
21. Limitaciones de la evaluación	No se indican
22. Comentarios referidos a la aplicación del enfoque	El informe constituye más bien un informe de actividades y una sistematización del proceso de desarrollo de las políticas de género al interior del PNUD de El Salvador.
23. Bibliografía utilizada	<p>UNDP El Salvador. Internal Documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender Diagnostic 2002 • Gender Mainstreaming Strategy: UNDP El Salvador 2002-2006 • Operational Plan 2003-2006: Gender Mainstreaming Strategy: UNDP El Salvador • Manual “How to mainstream gender in a country office”, UNDP El Salvador, 2004. • Human Development Series Publication Nr. 3: Gender Equity in El Salvador. March 2004. • MDG Report 2004 • National Human Development Report 2003