

La Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género ha sido elaborada por Fabiola Zermeño* a solicitud de las áreas de género y evaluación del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, con el apoyo de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament en el marco del proyecto "Superando obstáculos para la transversalidad de Género en América Latina y el Caribe".

*Fabiola Zermeño es especialista en evaluación de políticas públicas e investigación social aplicada con perspectiva de género. Socia fundadora de EPADEQ y consultora internacional. Forma parte de la Red de Expertos en Evaluación certificados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para América Latina y el Caribe.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a quienes contribuyeron con su tiempo y experiencia en el proceso de validación de la Ruta, entre ellos a: Ada Méndez (ISDEMU El Salvador), Alejandra García (PNUD Argentina), Carmen De la Cruz (Centro Regional PNUD), Cecilia Del Río (PNUD Argentina), David Grajeda (consultor internacional y Experto Asociado del Centro Regional), Julia Espinosa (Investigadora y evaluadora en género y desarrollo), Laura Gonzales (ONU Mujeres), Lina Salazar (Centro Regional PNUD) y Nely Herrera (PNUD Guatemala).

ISBN 978-9962-663-21-8

Revisión técnica:

Carla Lecaros, Ivonne Urriola, Inka Mattila, Neus Bernabeu y Carmen de la Cruz.

Diseño y Diagramación:

Paola Lorenzana y Celina Hernández.

Se permite la reproducción parcial o total de este documento siempre que se cite la fuente.

Índice)

Prólogo	05
Presentación	07
Breve marco conceptual	09
Ruta de evaluación	24
Etapa 1. Preevaluación	26
Paso 1. Contexto institucional de la política de igualdad	27
Paso 2. Información inicial disponible	35
Paso 3. Evaluabilidad de la política	36
Etapa 2. Preparación del proceso de evaluación	41
Paso 4. Definición del propósito, tipo y criterios de evaluación	42
Paso 5. Establecimiento del tipo de información que se necesita para la evaluación	58
Paso 6. Identificación de posibles métodos y herramientas para generar, compilar o sistematizar información	62
Paso 7. Identificación de ejecutores ideales para la evaluación y elaboración de términos de referencia	67
Etapa 3. Seguimiento a la realización de la evaluación	72
Paso 8. Gestión de la participación y seguimiento al proceso	73
Paso 9. Análisis de los resultados	79
Etapa 4. Uso de los resultados	81
Paso 10. Uso y difusión de los resultados	82
Anexos	87
Anexo 1. Matriz preguntas de evaluación	88
Anexo 2. Listado inicial de información	89
Anexo 3. Matriz de esquema de evaluación	90
Anexo 4. Ejemplos de matriz de análisis documental	91
Anexo 5. Métodos de recolección de información en campo	94
Anexo 6. Ejemplo: síntesis del esquema de evaluación del modelo de equidad de género del gobierno del Estado de Zacatecas	98
Anexo 7. Código de conducta ética para evaluaciones	101
Anexo 8. Normas de evaluación	103
Bibliografía	104

Índice de tablas

Tabla 1. Antecedentes de la política	30
Tabla 2. Mapeo de los actores involucrados	31
Tabla 3. Contexto institucional de la política, programa, plan o estrategia de igualdad	34
Tabla 4. Lista de comprobación de información inicial básica	35
Tabla 5. Aspectos a verificar para determinar la evaluabilidad de la intervención	37
Tabla 6. Preguntas guía para definir el propósito de la evaluación	43
Tabla 7. Criterios de evaluación factibles por tipo de evaluación	57
Tabla 8. Tipo de informante de acuerdo con tipo de evaluación	60
Tabla 9. Participación de partes interesadas en el proceso de evaluación	75
Tabla 10. Validación de informe final	79
Tabla 11. Formato para el seguimiento a las recomendaciones	83
Tabla 12. Usuarios y usos potenciales de las evaluaciones	85
Tabla 13. Planificación de la difusión de la evaluación	86

Prólogo)

El Área Práctica de Género del Centro Regional del PNUD, con apoyo de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, puso en marcha en 2010 una iniciativa regional denominada "Superando Obstáculos para la transversalidad de género en América Latina y el Caribe". A través de esta propuesta se han iniciado procesos de reflexión, análisis y acción que detectan los problemas, necesidades y desafíos que enfrentan las instituciones para mejorar la implementación de la estrategia de transversalidad de género en las políticas públicas; aportan soluciones y herramientas y desarrollan capacidades para superar esos obstáculos o dificultades.

Uno de los desafíos identificados por las instituciones gubernamentales que participaron en el taller de "Intercambio en Mainstreaming de Género en las Políticas Públicas", realizado en Buenos Aires en noviembre de 2010, fue el de avanzar en el diseño y desarrollo de evaluaciones de políticas de igualdad. La evaluación de las políticas públicas, en general, implica un proceso continuo de retroalimentación y aprendizaje que permite lograr la sostenibilidad de las acciones desarrolladas por las instituciones del Estado, comprometer a los gobiernos a rendir cuentas de los avances logrados pero, sobre todo, a mejorar la gestión de las políticas incorporando los cambios necesarios para el logro de resultados. En el caso de las evaluaciones de políticas de igualdad de género, contribuyen a mejorar el diseño y ejecución de las políticas, así como describir y medir los avances logrados desde la acción pública para erradicar las desigualdades de género existentes en una sociedad determinada.

En América Latina y el Caribe existe una incipiente experiencia en evaluación de políticas de igualdad. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) pretende, a través de esta Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género, no sólo contribuir al fortalecimiento de las capacidades nacionales para desarrollar políticas que reduzcan las desigualdades de género, sino promover también el establecimiento de una cultura de la evaluación de las políticas públicas de igualdad.

La elaboración de esta ruta ha sido posible gracias al trabajo colaborativo, el intercambio de conocimientos y la coordinación entre los equipos de las áreas de Género y Evaluación del Centro Regional del PNUD para América Latina y el

Caribe. Esta ruta viene a reforzar lo que ya se ha avanzado en el ámbito de las políticas públicas de igualdad de género en la región.

El PNUD ha definido que un producto de conocimiento parte de una experiencia práctica, pero se conforma en la retroalimentación entre teoría y práctica. Se basa en aprendizajes de las y los participantes en cuanto a procesos y resultados, de acuerdo a propósitos e hipótesis de trabajo. Contiene elementos de "cómo se hace" basados en el aprendizaje del "cómo se hizo". Debe ser útil para la acción, y brinda elementos para construir nuevos procesos en el tema. Esta ruta se construyó a partir de los insumos extraídos del proceso de evaluación del Modelo de Equidad de Género del Gobierno del Estado de Zacatecas (MEGGEZ) impulsada por la oficina de PNUD México y brinda elementos para aprender desde la experiencia práctica y concreta de un proceso. Por tanto, es un producto vivo y abierto a la retroalimentación desde la teoría y la práctica de las evaluaciones de políticas, planes y programas de igualdad de género.



Freddy Justiniano

Director a. i.
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe

Presentación)

Un punto de partida en esta iniciativa es la convicción de que la práctica de evaluaciones metodológicamente sólidas sobre las políticas de igualdad representa una acción importante para fortalecer las estrategias de transversalización e institucionalización de la perspectiva de género en las instituciones de gobierno, así como para fortalecer el diseño, la ejecución y los resultados de las políticas específicas, sectoriales o temáticas, dirigidas a la igualdad de género.

El objetivo central de la Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género es aportar una herramienta sencilla, práctica y útil que oriente a las instituciones gubernamentales de la región (así como a otro tipo de actores interesados) en **la gestión de procesos de evaluación de las políticas, planes y programas de igualdad de género** (en adelante políticas de igualdad), así como de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género.

La ruta aporta algunos elementos que pueden ser también de utilidad para otro tipo de actores que de alguna manera intervienen en el impulso, proceso o uso de las evaluaciones de políticas de igualdad, como organizaciones de la sociedad civil o instituciones académicas, entre otros.

No es un manual técnico o metodológico dirigido a las personas que llevarán a cabo los procesos de evaluación de las políticas públicas para la igualdad, por lo que no se centra en metodologías para el desarrollo de los procesos de evaluación. Es una ruta metodológica destinada a orientar a responsables de las políticas de igualdad en **la gestión y acompañamiento a dichas evaluaciones**. En ese entendido, la ruta contiene algunos ejemplos, recomendaciones y propuestas de formatos que apoyen en los procesos de gestión de las evaluaciones, así como algunas orientaciones acerca de aspectos importantes del proceso de evaluación que ayuden a dar seguimiento a las mismas y verificar que se realicen con enfoque de género y derechos humanos.

Esta ruta se propone tanto para la evaluación de planes y estrategias, como de políticas, programas y proyectos de igualdad de género por lo que se presenta una propuesta genérica que podrá, y deberá, ser adaptada a las necesidades,

naturaleza y características específicas del tipo de acciones que se pretendan evaluar. De este modo, para fines de facilitar la exposición y lectura de la ruta, se manejan de manera indistinta los diferentes niveles de acción pública, con la denominación genérica de **políticas o intervenciones de igualdad**.

El documento inicia con un breve marco conceptual en el que se exponen algunas definiciones básicas que permitan partir de un piso común de entendimiento en el ejercicio de gestionar y dar seguimiento a procesos de evaluación de acciones públicas de igualdad.

Posteriormente, proponemos una secuencia lógica de 10 pasos, organizados por etapas, a ser llevados a cabo por los propios entes gubernamentales o agentes de evaluación para gestionar la evaluación de una política de tal naturaleza. El recorrido inicia en el momento en que se planifica solicitar una evaluación externa para alguna política, programa, plan o proyecto de igualdad, y finaliza cuando se le da uso a los resultados de las evaluaciones. En este apartado también se incluyen tareas recomendadas para definir el propósito y el tipo de evaluación que se requiere, así como las dimensiones del desempeño que es preciso analizar.

La propuesta que presentamos plasma de manera general los pasos correspondientes a las evaluaciones imparciales y externas, es decir que su metodología es definida y desarrollada por un equipo consultor externo. Es altamente recomendable que las evaluaciones sean realizadas de manera independiente, externa y objetiva, a fin de obtener una mirada imparcial que ayude a mostrar los logros, aciertos, errores y obstáculos. Sin embargo, es fundamental que los ejercicios de evaluación sean orientados estratégicamente por las mismas áreas responsables de las políticas.

Por último, el documento contiene un apartado en el que se proponen actividades para dar seguimiento a la evaluación, así como a definir los contenidos mínimos que deberían cumplir los resultados del análisis y el proceso recomendado para que todas las partes involucradas retroalimenten dichos resultados. Además se incluyen actividades para identificar los usos y usuarios potenciales de la evaluación.

Para gestionar de mejor manera el proceso de evaluación de las políticas de igualdad es preciso tener claridad respecto a los puntos de partida conceptuales que ayudarán a delinear los alcances y orientaciones de los ejercicios de evaluación. A continuación se presentan algunos conceptos básicos que resultan importantes para comprender algunos de los contenidos de los pasos propuestos en esta Ruta.

¿Qué son las políticas públicas?

No existe una definición única de políticas públicas, más bien coexisten distintas aproximaciones al tema, con énfasis en diversos aspectos. Por ejemplo Subirats (2008; 38) señala que se trata de *“una serie de decisiones y acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos – cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendentes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales)”*.

Como la definición anterior señala, las decisiones o acciones pueden ser tomadas por diferentes actores, aunque es importante relevar que en las políticas públicas existe una preponderancia sustantiva de las instituciones del Estado y de la disposición de recursos públicos para su ejecución. El carácter público de las políticas está dado fundamentalmente por el hecho de que el problema que se pretende enfrentar es definido como colectivo o de interés general, así como por la diversidad de actores que pueden confluir para su atención o seguimiento, lo cual devela otro de los aspectos importantes de las políticas públicas que es su apertura a la mirada del conjunto de la sociedad (Villareal, 2010).

Otro rasgo común de las políticas públicas es que siempre son explícitas, por lo cual generalmente se asientan en documentos formales que tienen el respaldo de alguna autoridad y que pueden configurarse en diversos instrumentos como pueden ser: leyes, reglamentos, planes, presupuestos, proyectos y programas (García, 2008).

Las políticas públicas suelen diseñarse atendiendo a principios, normativas o mandatos que proponen una determinada situación que se aspira a alcanzar en razón de que supone mayor satisfacción para la sociedad. Además, al implicar decisiones respecto a cómo solucionar un problema específico, así como la definición de procedimientos para ello, las políticas públicas orientan el comportamiento de un determinado sector del desarrollo y de la vida cotidiana de las personas, en ese sentido, las políticas públicas poseen potencial para generar efectos transformadores de la realidad social.

En la práctica, el proceso de las políticas públicas no necesariamente sigue un curso lineal con etapas plenamente identificables y separables. Es común que en el desarrollo de las mismas se empalmen, anticipen o sobrepongan acciones identificadas con etapas específicas. Sin embargo, para fines analíticos ha sido útil concebir las políticas como un proceso a manera de ciclo, ubicando etapas particulares, en un orden más lógico que realmente cronológico (Villareal, 2010).

En ese marco de entendimiento, las **etapas del ciclo de una política pública** serían las siguientes:

1. Identificación y definición de problemas públicos.
2. Formación de la agenda de gobierno.
3. Definición de objetivos.
4. Diseño, ponderación y selección de alternativas de política para intervenir en los problemas públicos.
5. Implementación operativa de la decisión: diseño normativo y operativo de la política, planeación y ejecución.
6. Monitoreo y Seguimiento.
7. Evaluación.
8. Nueva decisión (mantener, ajustar, terminar).

¿Por qué hablamos de políticas públicas de igualdad?

Obviamente las políticas públicas no son neutras al género, pero durante varias décadas se aprobaron políticas públicas que invisibilizaron las necesidades, intereses y especificidades de las mujeres; y que invisibilizaron también la existencia de múltiples desigualdades de poder y de oportunidades entre mujeres y hombres.

En las últimas décadas, las **políticas públicas han evolucionado** en el abordaje de las necesidades e intereses de las mujeres, desde la ceguera absoluta a una mayor visibilización. También han variado su foco en algunos casos, pasando de ser un medio para la eficiencia del desarrollo y el aumento de la participación de las mujeres en el desarrollo, a la transformación de las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres.

Las desigualdades de género constituyen un problema social complejo, multicausal y multifactorial, que demanda la atención del conjunto de la sociedad. Los arreglos establecidos social e históricamente han colocado a las mujeres en la mayor parte del mundo en una posición tal que se las trata como instrumentos para los fines de otros: reproductoras, encargadas de cuidados, (...) agentes de la prosperidad general de una familia (Nussbaum, 2002). Desde esa visión de "instrumento" y no de "sujeto", el trabajo, las aspiraciones, las necesidades y los intereses de las mujeres han sido sistemáticamente ignorados o desvalorados y muchas mujeres en el mundo han carecido de apoyo en funciones fundamentales de la vida humana (Nussbaum, 2002).

Todas estas circunstancias sociales, culturales y políticas tienen implicaciones sustantivas en las capacidades reales de las mujeres para alcanzar niveles adecuados de desarrollo y para el pleno ejercicio de sus derechos. Estas desigualdades de género también tienen implicaciones sustantivas en los niveles globales de desarrollo de los países, pues como fue reconocido en la Conferencia de Beijing (1995)¹ la igualdad de género es un prerrequisito para el desarrollo.

De este modo, el origen de las políticas públicas de género se encuentra en la idea o reconocimiento efectivo de tres supuestos: a. la existencia de desigualdades de género y discriminación hacia las mujeres en nuestras sociedades; b. la aceptación generalizada de que ello constituye una problemática relevante y c. que el Estado y los poderes públicos deben hacer algo para modificar y erradicar dicha situación. En los últimos 15 años en América Latina y el Caribe, el reconocimiento progresivo de esta realidad se debe a la influencia combinada del movimiento de mujeres y feminista, la consolidación de centros académicos que evidenciaron las problemáticas de género, la adopción de compromisos internacionales con la igualdad de género y el surgimiento de una creciente trama institucional destinada a estos temas en la mayor parte de los países de la región.

1 IV Conferencia Mundial de las Mujeres organizada por Naciones Unidas en Beijing (China).

En este contexto, desde hace algunos años los Estados latinoamericanos (con distintos grados de avances, ritmos y coherencia) han o incorporado en su quehacer público diversas **estrategias orientadas a avanzar en una mayor igualdad de género en los procesos de desarrollo de las naciones**. Dentro de las estrategias más importantes se pueden destacar, por su recurrencia y amplitud:

- a) La creación de **mecanismos de género** (área, unidades o instancias públicas, de distintos niveles –ministerios, institutos, gerencias, etc.–, encargadas de impulsar acciones enfocadas a la generación de condiciones para avanzar en una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres).
- b) El impulso a la **transversalización e institucionalización de la perspectiva de género** en las dependencias públicas.
- c) La aprobación de **políticas, programas, proyectos y acciones específicas²** para la atención de necesidades básicas y estratégicas de las mujeres y las niñas o la atención particular a un problema de desigualdad de género identificado.

Las políticas públicas cobran relevancia como herramienta del Estado que puede generar la expansión de las capacidades de las personas y contribuir a un mayor desarrollo con igualdad de género, si se basan en el reconocimiento de las relaciones de poder existentes entre mujeres y hombres y en las diferentes restricciones, necesidades y aspiraciones que tienen las personas en función de sus diversas pertenencias o identidades (sexo, género, raza, etnia) y condiciones (salud, ingresos monetarios niveles educativos y de capacitación, entre otros); e incorporan de manera central el valor, principio y objetivo de la igualdad de género.

Por su parte, las **políticas de igualdad de género** son aquellas cuyo objetivo central consiste en garantizar el ejercicio igualitario de derechos de mujeres y hombres, considerando y atendiendo a las diferencias y desigualdades que existen en función del sexo y del género. Se trata del conjunto de principios, normas y objetivos formulados explícitamente (a través de fórmulas legales y técnico administrativas) y sancionados por el Estado (autoridades públicas), dirigidas a la consecución de la igualdad de hecho y de derecho de mujeres y hombres (PNUD 2008: 43). En ese sentido, el eje de los derechos y la no discriminación resulta la guía fundamental en todo el ciclo de las políticas de igualdad de género.

Las **políticas de igualdad de género** se configuran a partir de la visibilización de relaciones y condiciones de desigualdad que sitúan en desventaja a las mujeres respecto de los varones, es decir, parten del reconocimiento de que las desigualdades de género representan un problema que demanda la atención e intervención del Estado, y buscan la transformación de los factores que generan desigualdad o

² Ver el apartado sobre "políticas de igualdad y transversalidad de género"

discriminación (directa o indirecta) de las personas a partir del sexo o del género.

“La **igualdad** es un derecho humano y por lo tanto una obligación legal a la que no se pueden sustraer los Estados. El derecho a la igualdad entre hombres y mujeres requiere que cada Estado implemente acciones específicas y concretas para eliminar la discriminación real y comprobada contra las mujeres para que puedan disfrutar de su derecho humano a la igualdad” (PNUD, 2011a).

Es importante mencionar que las políticas de igualdad de género han evolucionado en función del enriquecimiento del **principio de igualdad**, respecto al cual conviene anotar lo siguiente:

- ▶ El principio de igualdad tiene como principio complementario, política y jurídicamente, al principio de no discriminación. Por lo cual para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres se deben eliminar todos los factores que generan discriminación por sexo o por género, sea de manera directa o indirecta.
- ▶ La realización efectiva de la igualdad supone la admisión de las diferencias sobre las cuales se generan desigualdades.
- ▶ No basta la igualdad formal de derechos o igualdad nominal o de Jure; la verdadera igualdad es la que se produce en los hechos, como efectuación real de la igualdad en el ejercicio pleno de los derechos.
- ▶ **La igualdad de hecho o igualdad sustantiva puede exigir como parte de las políticas, la aplicación de políticas de equidad mediante acciones afirmativas**, medidas de acción positiva o medidas de discriminación inversa que atiendan necesidades particulares de mujeres u hombres, pero debe contemplar también políticas que eliminen cualquier forma o factor de discriminación, sea indirecta o directa.
- ▶ La igualdad para ser efectiva debe ser claramente definida en sus alcances. Si la igualdad en las políticas sólo se concibe como igualdad de oportunidades, es decir, sólo como igualdad en el acceso, no garantiza la verdadera igualdad. Para que la igualdad sea efectiva debe incluir las provisiones que garantizan simultáneamente igualdad de acceso, igualdad de trato e igualdad de resultados. (PNUD, 2008; 43)

Aunque hay instituciones que son rectoras de las políticas de igualdad en los diferentes niveles de gobierno (ministerios o institutos de la mujer), su ejecución suele ser responsabilidad de multiplicidad de actores (Ministerio de trabajo, educación, salud, etc.), por lo cual en diversos casos en una misma política suelen intervenir diversas instituciones con diferentes formas y grados de responsabilidades, aunque la articulación comúnmente compete a una de ellas.

En América Latina, algunos Estados han desarrollado políticas públicas bajo el enfoque de la equidad. Se pueden considerar como políticas de equidad aquellas

que están enfocadas en **dar trato diferente a quienes están en desventaja** -que tengan la posibilidad de lograr igualdad de oportunidades frente a las otras personas (PNUD, 2008).

Es importante señalar que igualdad y equidad no son términos equivalentes. Para Alda Facio existen dos diferencias sustantivas, por un lado que la equidad no es un derecho (por lo tanto no es una obligación legal) y por el otro que “la equidad no exige eliminar las desigualdades y discriminaciones que existen contra las mujeres”, se centra en la atención a las necesidades específicas que resultan de la diferencia (PNUD, 2011a).

Las políticas de equidad deben ser consideradas entonces como una **estrategia** para avanzar en el logro de la igualdad de género. Pueden implementarse a través de la **aplicación de acciones afirmativas**, medidas de acción positiva o medidas de discriminación inversa que atiendan necesidades particulares de mujeres u hombres. No obstante, es importante que éstas se apliquen a la par de acciones orientadas a contrarrestar o revertir los factores que generan desigualdad o discriminación hacia las personas por género, a fin de contrarrestar la perpetuación de la desigualdad.

“En situaciones reales con grandes desigualdades, no es posible lograr la igualdad si no se instrumentan políticas de equidad, lo que hace a la equidad indispensable para alcanzar la igualdad” (PNUD, 2008).

Toda esa gran diversidad de políticas (independientemente de si lograban o no la igualdad sustantiva) es calificada habitualmente y de manera genérica como políticas de igualdad porque su finalidad es el logro de la igualdad.

Los **enfoques** bajo los cuales se han diseñado y operado las políticas públicas orientadas a la igualdad entre hombres y mujeres son diversos, pero sobresalen dos visiones estrechamente vinculadas con la manera en la que se ha enfrentado el problema de las desigualdades de género en el desarrollo. El enfoque de **Mujeres en el Desarrollo (MED)** pone énfasis en el rol productivo de las mujeres, sin cuestionar que el reproductivo sea asignado solo (o principalmente) a ellas, y tiende a considerar a las mujeres de manera aislada de las relaciones de género, buscando soluciones mediante intervenciones específicas dirigidas sólo a ellas o en proyectos con un "componente" adicional para las mujeres, pero sin pretender trastocar las relaciones hegemónicas de género que están en la base

de la exclusión. El enfoque **Género en el Desarrollo (GED)** parte del reconocimiento de la relación subordinada de las mujeres como consecuencia de las relaciones de género. Entendiendo que el **concepto género** se refiere a las diferencias socialmente construidas entre mujeres y hombres, la interpretación cultural e histórica de la diferencia sexual, la cual configura un conjunto de representaciones sociales, prácticas, discursos, normas, valores y relaciones que dotan de significado las conductas y las oportunidades de las personas en función de su sexo. En la práctica es posible encontrar que en distintos países e instituciones pueden coexistir políticas que responden a ambos enfoques o que incluso los confunden.

También es relevante señalar que en el entramado de políticas y acciones a favor de la igualdad de género existen distintas orientaciones, instrumentos y niveles de actuación, destacando la existencia de políticas, planes, programas, proyectos o acciones de igualdad de género.

Instrumentos de las políticas de igualdad de género

- Un **plan de igualdad de género** se define como un conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin definir y orientar diversas actividades en una dirección anticipada congruente con avances de la igualdad de género. Se entiende también como un acumulado de decisiones que se toman en función de un objetivo de igualdad y que se expresan en: lineamientos, estrategias de acción, asignación de recursos. Un plan puede ser de distintos niveles: estatal, nacional, regional, municipal, etc.
- Un **programa de igualdad de género**, desde la acción pública, consiste en un conjunto de intervenciones que se estructuran para alcanzar objetivos específicos de igualdad a nivel global, regional, de país o sectorial. Se desarrolla con una duración definida previamente y comprende múltiples actividades que pueden abarcar varios sectores, temas y/o zonas territoriales.
- Un **proyecto de igualdad de género** se refiere al conjunto de actividades planificadas para alcanzar determinados objetivos específicos de igualdad de género, con un presupuesto programado y en un plazo definido, comúnmente se enmarca en un programa de mayor amplitud.

Políticas de igualdad y transversalidad de la perspectiva de género

Si decimos que la incorporación de la perspectiva de género es *“el proceso de evaluar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien*

por igual y desaparezca la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de géneros”³, se espera que una política pública que incorpora la perspectiva de género parta del reconocimiento de los lugares y las situaciones diferentes que tienen las mujeres y los hombres en la sociedad, de las desigualdades de género existentes y su expresión en el tema en cuestión, así como que incorpore estrategias encaminadas a erradicar las brechas de género y lograr la igualdad entre los sexos y ejercicio de los derechos de todas las personas.

De este modo, la transversalidad de género es considerada como una **estrategia** para lograr la igualdad de género, basada en una metodología de intervención que contemple la inclusión de la perspectiva de género en todos los diversos aspectos, ámbitos y niveles que constituyen la administración pública. Esto implica la reestructuración de procedimientos y normas, cambios organizacionales de las instituciones públicas, desarrollo de capacidades de las y los actores que participan en el diseño, ejecución y seguimiento de las acciones de gobierno, cambios en la agenda de prioridades de atención pública, entre otros; todo ello, con el fin de poder incidir en la mejora, o en su caso, creación de políticas públicas para avanzar en el proceso de institucionalización de la perspectiva de género. Dicha estrategia tiene como características un enfoque, un proceso y un método (INMUJERES, 2011).

A su vez, la transversalidad de género está estrechamente interrelacionada con la **institucionalización de la perspectiva de género** que es el resultado de un proceso político-institucional en el cual se legitima el desarrollo de acciones tendientes a reconocer y superar las desigualdades entre los sexos.

Su característica fundamental es que el valor de la igualdad de género esté incluido y forme parte cotidiana de las prácticas y estructuras que organizan la intervención política, de manera que como valor social oriente la elección de alternativas, la forma de implementarlas y su evaluación en términos de mayores niveles de bienestar social para hombres y mujeres y erradicación de desigualdades de género. “Se habrá producido la institucionalización del género cuando todas las prácticas de desarrollo estén informadas desde la perspectiva de género y se hayan regularizado y rutinizado. Rutinas que no sean cuestionadas a priori, sino que sean consideradas per se legítimas y se vean reflejadas, a la par que sustentadas, en las normas formales e informales, así como en la cultura compartida. Por tanto, la institucionalización de la igualdad de género sería la meta. Su consecución exige el despliegue efectivo

³ Naciones Unidas (1997), Consejo Económico y Social, período de sesiones sustantivo de 1997, Tema 4 (a) del programa provisional: Coordinación de las políticas y actividades de los organismos especializados y otros órganos del sistema de las Naciones Unidas relacionadas con los temas siguientes: Incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas (E/1997/100), Ginebra, 30 de junio a 25 de julio (referencia electrónica).

de estrategias de mainstreaming, las cuales requieren a su vez la transformación de las organizaciones a través del impulso de procesos de cambio organizacional pro equidad de género” (PNUD, 2011b).

¿Por qué realizar evaluaciones de políticas públicas de igualdad?

A la par del impulso y desarrollo de políticas y acciones públicas para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres, se requiere también del fortalecimiento de procesos que generen evidencia respecto de los efectos concretos (negativos y positivos, deliberados o imprevistos) que están propiciando estas políticas en las mujeres y los hombres, en la transformación de las relaciones de poder y erradicación de las brechas de desigualdad, los cuales además de arrojar información que permita valorar los avances en la materia, aportarán elementos para el fortalecimiento de las mismas.

Los procesos de evaluación constituyen una herramienta de vital importancia en el desarrollo de las políticas públicas. Por medio de estos procesos se genera información que permite identificar los principales resultados, efectos e impacto de las acciones públicas, así como los aspectos que la fortalecen o la debilitan, lo que a su vez permite una mejor toma de decisiones y, además, constituye una herramienta que abona a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Fortalecer los procesos de evaluación de las políticas de igualdad de género contribuirá, entre otras cosas, a mostrar los efectos que se están alcanzando en los distintos países de América Latina y el Caribe en la igualdad de género y la transversalidad e institucionalización de la perspectiva de género en las dependencias del Estado, identificar los principales retos y áreas de oportunidad, aprender y discutir sobre las lecciones aprendidas en el desarrollo de diversas iniciativas, replantear algunas estrategias de igualdad y fortalecer otras; así como abonar en la práctica de un ejercicio abierto de discusión y debate constructivo y fundamentado acerca de lo que se está haciendo en la materia, cómo se está haciendo y qué se está logrando.

La orientación que actualmente tiene la gestión de la política pública en varios gobiernos es la Gestión por Resultados (GpR), estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto de las acciones públicas. En tal sentido, un aspecto fundamental de la evaluación en la estrategia de GpR es la medición del desempeño de los diversos agentes involucrados en las actividades de atención a las necesidades de la población, dando mayor relevancia a los resultados derivados de las intervenciones propuestas.

Para los objetivos de igualdad de género, esta forma de dirigir y evaluar las acciones de gobierno facilita la incorporación de la perspectiva de género en la administración pública ya que las políticas públicas diseñadas, planeadas, ejecutadas y evaluadas en un marco de GpR deben responder a las necesidades, demandas y problemáticas de los diversos grupos sociales que integran la población.

Asimismo, las evaluaciones de las políticas en el marco de GpR deben estar enfocadas en observar el impacto de las mismas sobre los sectores y grupos sociales a los que se dirigen, considerando el avance en la atención de las necesidades y los problemas sociales que les dan razón de ser.

Los **Productos** son los bienes de capital, y servicios que se obtienen de las intervenciones de desarrollo. Son resultados de desarrollo a corto plazo generados por los proyectos y otras actividades. Se deben alcanzar con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico.

Los **Efectos** son resultados de desarrollo a medio plazo obtenidos mediante la entrega de productos y las contribuciones de varios asociados y no asociados. Los efectos proporcionan una visión clara de lo que ha cambiado o cambiará globalmente o en una región en particular, un país o una comunidad en un plazo de tiempo determinado.

Los **Impactos** hacen referencia a los cambios intencionados o reales en el desarrollo humano en términos de bienestar de la gente. Implican mejoras en la vida de las personas. El impacto se refiere a los cambios de “conjunto” que se buscan y representa el objetivo subyacente del trabajo de desarrollo.

(PNUD, 2009a)

De este modo, la **evaluación de políticas de igualdad** corresponde a un proceso de valoración sistemática, imparcial y rigurosa en el que se aplican métodos de investigación para generar y analizar información, de la manera más objetiva posible, que permitan tener una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa, política o plan de igualdad, en curso o concluido; de su diseño, su puesta en práctica o ejecución y sus resultados (o falta de ellos). Este proceso se deberá desarrollar considerando el contexto, el proceso y los mecanismos que fortalecieron o debilitaron la efectividad de la política.

Es muy importante que **cualquier ejercicio de evaluación que se emprenda sobre políticas de igualdad de género incluya los enfoques de género y de derechos humanos desde su planeación, diseño y ejecución**. La incorporación de ambos enfoques hace posible identificar qué tanto las intervenciones pro igualdad están beneficiando o excluyendo de manera desproporcionada a grupos específicos, así como valorar qué tanto y cómo una intervención está contribuyendo a lograr mejores condiciones para la igualdad entre hombres y mujeres, y de qué modo contribuye a la realización de los derechos humanos.

“ La tarea de **evaluar con enfoque de género** consiste en examinar cómo la política, proyecto o programa ha afectado a las mujeres y los hombres destinatarios, especificando sistemáticamente:

- Cómo ha incidido en las diferentes condiciones de vida de las mujeres y los hombres, cómo ha tomado en consideración sus distintas percepciones, actitudes, funciones, responsabilidades, oportunidades, acceso a recursos y toma de decisiones, tanto en el hogar como en la comunidad.
- Cómo ha afectado las jerarquías existentes entre los hombres y las mujeres, cómo ha propiciado (o no) una más justa distribución de recursos entre ambos, unas relaciones cotidianas más igualitarias, un protagonismo social y político más equilibrado”. (González Gómez & Murguialday Martínez, 2004).

Desde el punto de vista de género, la evaluación debería contemplar el análisis de las modificaciones producidas a partir de la implementación de la política en al menos tres niveles:

- a. **Destinatarias/os**: grado de percepción y valoración observado en las condiciones materiales, sociales o culturales a partir de los productos y resultados esperados.
- b. **Medio social**: análisis del impacto alcanzado en la reducción de las brechas o inequidades.
- c. **Institución**: grado de percepción y valoración de los niveles de decisión jerárquica y ejecutoras/es sobre:
 - el funcionamiento operativo.
 - la validez de los procedimientos utilizados.
 - pertinencia de los métodos.

- capacidad para conducir la ejecución.
- mantener los niveles de interés de los y las destinatarias.

Además, la evaluación de políticas de igualdad de género debería contemplar las dimensiones de relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad e intentar responder al menos a las siguientes preguntas:

Relevancia ¿Estamos haciendo lo correcto?	Se valorará si las áreas de desigualdad destacadas por la política eran las adecuadas para esa determinada población meta, si realmente correspondía a la situación o a una generalización equivocada de patrones de desigualdad, y si correspondía a las expectativas de hombres y mujeres.
Efectividad ¿Lo estamos haciendo bien?	Examinará que tan bien se alcanzaron las metas para el cierre de las brechas de género, cómo contribuyeron las intervenciones de la política en alcanzarlas, y cuanto contribuyeron otros factores tanto para potenciarlas o para limitarlas.
Eficiencia ¿Cómo lo estamos logrando?	Se valorará si efectivamente se involucraron mujeres y hombres en los diferentes procesos, si los recursos beneficiaron de la misma manera a unos como a otras, y si hubo diferencias en la eficiencia dependiendo del género.
Sostenibilidad ¿Es sostenible a futuro?	El ejercicio evaluativo deberá valorar si los logros en cuanto a mejorar las relaciones de género han sido interiorizadas de tal manera por la población meta que hay una buena probabilidad que se mantengan y/o continúen mejorando en el largo plazo.

Fuente: adaptado del curso "Gestión de riesgos de desastres con enfoque de género en las políticas públicas", elaborado por el área de prevención de crisis y recuperación del centro regional del PNUD para América Latina y el Caribe y la escuela virtual del PNUD.

Por otro lado, la **evaluación con enfoque de derechos** implica la integración de los derechos humanos en los procesos de valoración de proyectos, programas, políticas o planes, en curso o concluidos, con la intención de identificar a) cómo y en qué medida contribuyen al cumplimiento de la obligación de respetar, proteger y hacer efectivos los derechos humanos; b) cómo benefician o excluyen a grupos específicos y c) si las intervenciones atienden el problema al que se dirigen sin ir en contra de los derechos humanos.

La evaluación con enfoque de derechos supone integrar la normatividad, principios y estándares del sistema internacional de derechos humanos en el marco conceptual de la evaluación, así como en la definición de los métodos de investigación y en el análisis de los resultados.

Como un referente que puede orientar el proceso, Naciones Unidas propone considerar los siguientes principios para integrar los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones (UNEG, 2005).

- **Inclusión:** Se requiere observar qué grupos fueron beneficiados por la intervención y qué grupos participaron en el análisis. También es fundamental que el análisis sea desagregado de acuerdo a criterios relevantes: sexo, edad, clase, origen étnico, religión, localización, etc.
- **Participación:** la evaluación deberá ser participativa; las partes interesadas

podrán participar y expresar su opinión acerca de lo que se está evaluado.

- **Relaciones de poder equitativas:** tanto el pleno ejercicio de los derechos humanos como la igualdad de género implican aumentar el poder de los grupos desfavorecidos. En ese sentido, cuando el equipo evaluador observa que tanto ha cambiado una relación de poder deberá ser respetuoso y sensible a las dinámicas que están analizando.
- **Métodos mixtos:** es importante que la evaluación utilice métodos tanto cuantitativos como cualitativos, toda vez que aplicar una metodología mixta ayuda a compensar sesgos y otorga mayor fiabilidad y validez a la información.

Además de las evaluaciones es importante realizar de manera sistemática el **seguimiento de las políticas de igualdad**. Este es un proceso continuo en el que las partes involucradas utilizan una recopilación organizada y periódica de información que hace posible observar si se está avanzando conforme lo planeado para alcanzar los resultados previstos para lograr la igualdad de género y si los diversos grupos de población están participando sin sesgos o discriminación. Se trata de analizar si las estrategias, acciones y recursos están resultando adecuados para alcanzar las metas y objetivos de igualdad definidos, todo ello con la intención de valorar si es adecuado seguir por el mismo camino o si es necesario replantear la estrategia inicial. El objetivo final del seguimiento es tomar oportunamente decisiones más acertadas y así mejorar el desempeño de las acciones de igualdad y alcanzar los resultados planeados. Comúnmente los procesos de seguimiento se realizan internamente, por parte de los mismos equipos responsables de la ejecución de las políticas. Los aprendizajes obtenidos tienen una aplicación inmediata que contribuye a mejorar las acciones emprendidas, así como alimentar con información los procesos posteriores de evaluación.

La presente ruta incorpora los conceptos y principios anteriormente señalados, con la intención de aterrizarlos en criterios y acciones concretas que orienten la gestión de procesos de evaluación de políticas de igualdad de género.

Paso previo

Antes de comenzar con la descripción de las etapas y pasos que conforman la ruta es importante recomendar, como un paso previo al inicio del proceso, que las oficinas o unidades responsables de las políticas de igualdad que tienen el propósito de iniciar un ejercicio de evaluación de alguna intervención de igualdad particular designen (o contraten) a una persona como responsable de la gestión y seguimiento del ejercicio a fin de facilitar la coordinación y articulación de las distintas acciones.

A lo largo de la ruta esta persona tendrá el rol de **gerente de la evaluación** y se recomienda que cuente con las siguientes características mínimas:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimiento y entendimiento suficiente de los aspectos centrales del diseño y proceso de ejecución la política o intervención que se pretende evaluar.
- Conocimiento y entendimiento de la perspectiva de género, sus bases teóricas, metodológicas e instrumentales. En caso de que no cuente con una base mínima de conocimiento en este campo, se recomienda que pueda acudir a asesorías (externas o internas de su propia organización) para cubrir este importante aspecto.
- De preferencia con conocimiento y experiencia en el ciclo de políticas públicas y recomendable con enfoque de gestión basada en resultados.
- Conocimiento general de los aspectos principales en un proceso de evaluación.
- Capacidad de decisión y gestión en la oficina responsable de la política.
- Disponibilidad de tiempo específico para dedicarle a las tareas que demanda la gestión del ejercicio de evaluación.

Tal como se detallará en los siguientes apartados, el o la gerente tendrá diferentes **tareas importantes y estratégicas** en el proceso de evaluación, las cuales permitirán garantizar la calidad del proceso y de los diferentes productos de evaluación. Así, las **tareas principales** que deberá realizar el o la gerente de la evaluación para la preparación y gestión del proceso son:

- Planear, propiciar y coordinar la participación de las diversas partes interesadas en el proceso.
- Definir el tipo de evaluación, propósito, alcance y criterios de la evaluación y desarrollarlos en los Términos de Referencia de la evaluación.
- Participar en la planificación y organización de la evaluación así como revisar la metodología propuesta por el equipo de evaluación, asegurándose de la inclusión de las perspectivas de derechos humanos y de género, la utilización de métodos de obtención y análisis de información cuantitativos y cualitativos, y que se considere la participación de las mujeres y los hombres, sin subrepresentación o sesgos.
- Definir las expectativas respecto de los estándares de calidad del proceso y los productos de evaluación, haciendo énfasis en la importancia de orientar el proceso hacia el fortalecimiento de los efectos de la política en la igualdad de género.
- Coordinar la selección del equipo evaluador y, una vez seleccionado, proporcionarle las directrices pertinentes de la política de evaluación, incluidos los estándares de calidad para los informes, así como las normas para las evaluaciones determinadas por las instancias que participan en el

financiamiento y definición de la evaluación Para el caso de evaluaciones apoyadas por algún organismo de Naciones Unidas, deberán informar del requisito de seguir los principios éticos formulados en las directrices del Sistema de Naciones Unidas⁴.

- Dar seguimiento y acompañamiento a todo el proceso de evaluación sin intervenir en los procesos de generación o análisis de la información. Respetará en todo momento la imparcialidad del equipo de evaluación.
- Asegurar que el equipo tenga acceso a toda la información disponible de manera oportuna y facilitar el desarrollo de las entrevistas, reuniones y visitas de campo.
- Revisar los documentos generados por el equipo de evaluación.
- Impulsar el uso y difusión de los resultados de la evaluación motivando la presentación socialización y retroalimentación de los hallazgos con las partes interesadas.

Adicionalmente a la designación del o la gerente de la evaluación, se recomienda conformar un **comité de seguimiento del proceso de evaluación** integrado por las diferentes partes interesadas en el proceso de evaluación. Dicho comité puede fungir como equipo de consulta y decisión en momentos clave de orientación y seguimiento de la evaluación.

Recuerde

Es recomendable que la persona responsable de la gestión de la evaluación esté formada y cuente con el conocimiento y la práctica necesaria en temas de evaluación de políticas públicas con perspectiva de género a fin de fortalecer capacidades institucionales que permitan incrementar la cultura de la evaluación.

Posibles integrantes del comité de seguimiento

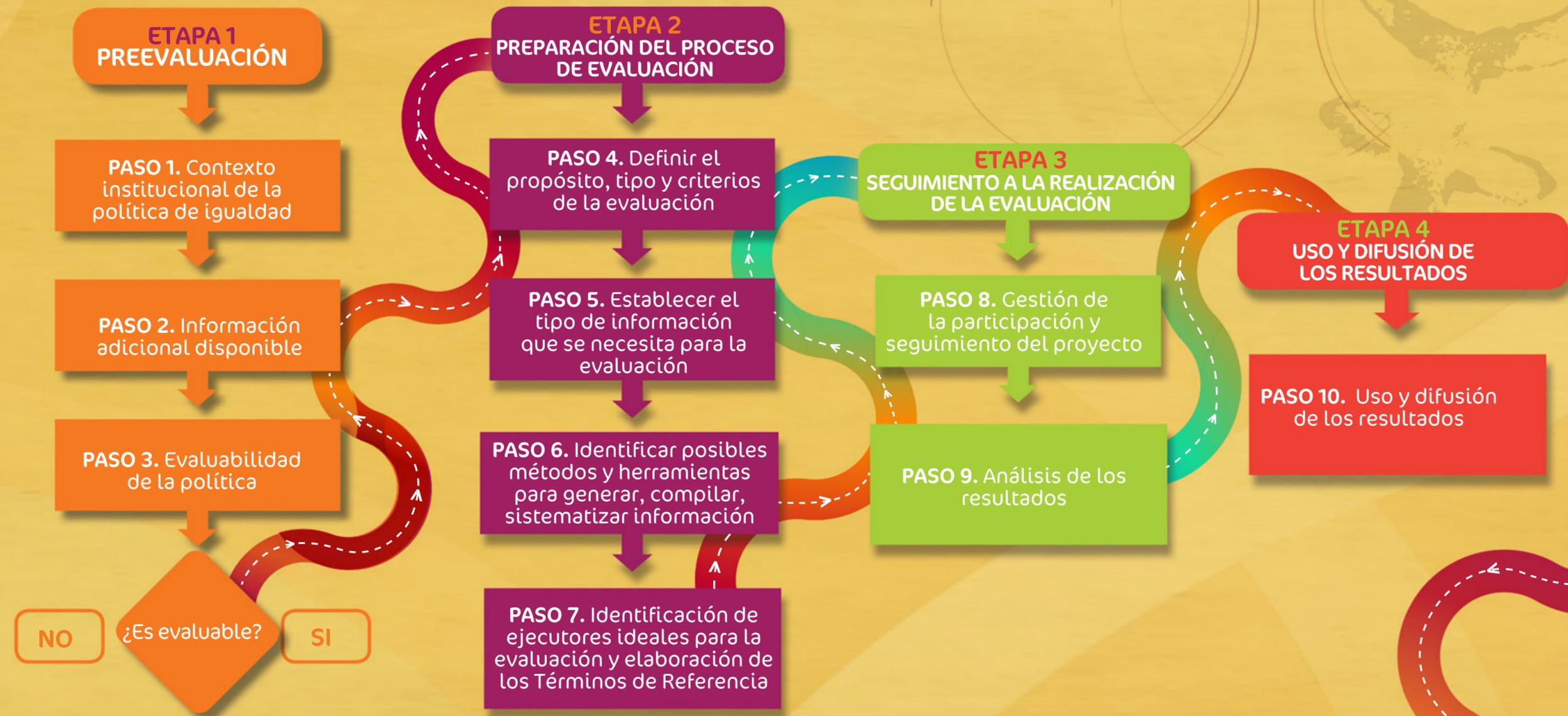
- Agencia o institución financiadora (en caso de existir).
- Responsables de la operación de la política (tanto personal con capacidad de decisión como personal del equipo técnico-operativo de la política).
- Responsable de las áreas de evaluación.
- Organizaciones de la sociedad civil involucradas.
- Beneficiarios o beneficiarias (buscando siempre asegurar la participación de las y los beneficiarios sin discriminación).
- Otros actores que se consideren importantes en el proceso de ejecución, seguimiento y resultados de la política en cuestión.

⁴ Ver anexo 8: Normas de evaluación. También está disponible en su versión en inglés en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100 (fecha de acceso: 17 de febrero de 2012)

Ruta)

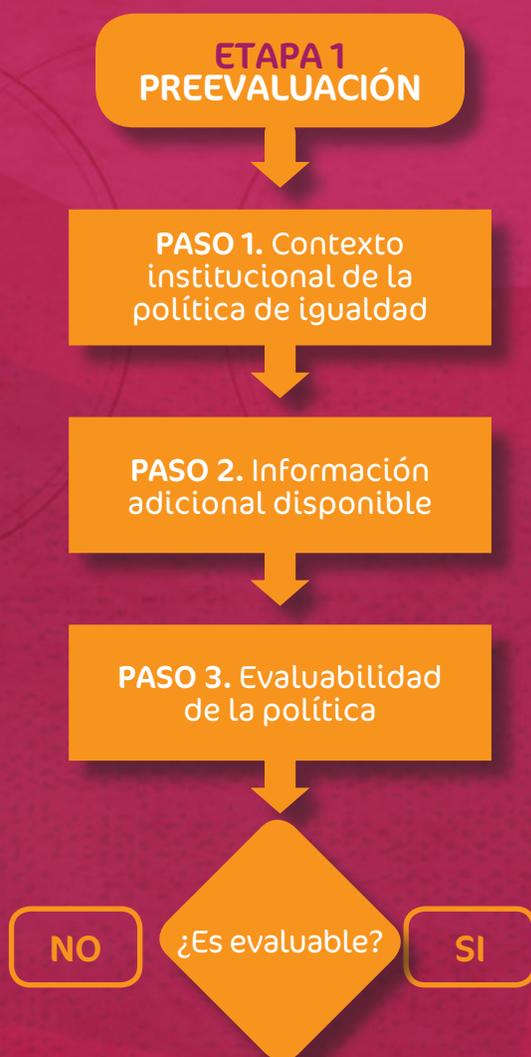
para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género

A continuación se presenta la ruta organizada en **4 etapas** y los pasos que se sugiere sean realizados por las instancias gubernamentales para llevar a cabo los procesos de evaluación. Los pasos que se presentan son solo una propuesta, por lo que la ejecución de todos o algunos de ellos dependerá de las necesidades y condiciones iniciales que se tengan en cada caso particular. El flujograma para la gestión del proceso de evaluación que se presenta a continuación muestra una **síntesis visual de la ruta**, en la que los subapartados posteriores explican detalladamente cada una de las etapas, pasos y tareas consideradas. Este flujograma también es una guía que puede apoyar al lector o lectora en el manejo del documento.



ETAPA 1 PREEVALUACIÓN

Como primera etapa en la evaluación de políticas de igualdad es importante realizar acciones previas que aporten información básica sobre las condiciones institucionales de partida, el objeto de evaluación, la información disponible sobre la política, las necesidades de evaluar y la pertinencia de hacerlo. Es una etapa de arranque indispensable que aportará bases sólidas para desarrollar evaluaciones bien direccionadas, acotadas y útiles para mejorar las políticas de igualdad de género. Esta etapa será trabajada por las instancias encargadas de la ejecución de dichas políticas, específicamente a través de la o el gerente de la evaluación.



PASO 1

Contexto institucional de la política de igualdad

Un primer paso es analizar el contexto institucional de la política, programa, plan o estrategia de igualdad que se pretende evaluar. Dicho paso tiene la finalidad de ubicar, caracterizar y dimensionar adecuadamente el objeto de evaluación, así como de recopilar información relevante que permita posteriormente valorar la factibilidad de iniciar un proceso de evaluación y definir su tipo y alcances. Para hacer este análisis se sugiere que la o el gerente de la evaluación realice ocho tareas:

Tareas del Paso 1

1. Identificar el fin y el propósito de la política de igualdad
2. Recapitular los antecedentes de la política
3. Identificar el grupo de población o instituciones a las que va dirigida la intervención
4. Identificar instancias y actores involucrados
5. Identificar antecedentes de procesos de evaluación o seguimiento de la intervención
6. Plantear la necesidad de la evaluación
7. Definir los recursos disponibles para evaluar
8. Compilar la información generada

Tarea 1.1. Identificar el fin y el propósito de la política de igualdad

Para iniciar cualquier proceso de evaluación es necesario verificar que la política de igualdad tenga definidos de manera clara y formalizada los resultados esperados a nivel de impacto (fin/objetivo general) y los resultados a nivel de efecto (propósito/objetivos específicos) que persigue, ya que representan una base de referencia indispensable para el equipo que realizará el ejercicio de evaluación.

Las evaluaciones deben apoyar el logro de los resultados dirigidos a la igualdad de género por lo cual es indispensable que la o el gerente identifique claramente hacia dónde está dirigida la política que se quiere evaluar y qué resultados se pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

La claridad en la formulación de los resultados de igualdad de género que se esperan obtener con las políticas resulta un factor clave del éxito, ya que facilitan los ejercicios de evaluación de estas políticas actuando como faros que guían el proceso.

El **FIN** representa un objetivo general y ambicioso que generalmente obedece a un nivel estratégico para la igualdad de género, al que contribuye la política de igualdad específica que se pretende evaluar.

La identificación del fin ayuda a establecer el contexto en el que está inserta la política objeto de evaluación y su aspiración de largo plazo. Su consecución implica la participación de diversas instancias así como la confluencia de diversos programas, proyectos o acciones.

Dependiendo del nivel de acción que se pretende evaluar (plan, política, programa o proyecto) ésta contribuirá en mayor o menor medida al cumplimiento del objetivo de igualdad en el cual se ubica (es decir, al **fin**). Un plan o política contará con mayores herramientas y recursos que un programa y que un proyecto; sin embargo, en cualquier caso la consecución de dichos objetivos estratégicos dependen de diversos factores que rebasan las posibilidades de una sola acción pública.

Una declaración de fin puede ser ejemplificada de esta manera: *“Contribuir a la igualdad de género fortaleciendo las capacidades de los gobiernos municipales para la institucionalización y transversalidad de la perspectiva de género”*.

Es lógico considerar que una intervención específica por sí sola no alcanza la igualdad de género, pero aspira a contribuir a ello a través del fortalecimiento de las capacidades. En este sentido, también es importante la identificación del fin para considerar aquellos factores que están fuera del alcance de la política, pero que pueden tener influencia en la misma y en el potencial logro de sus objetivos.

El **PROPÓSITO** describe el resultado esperado a nivel de efecto directo al final del periodo de ejecución de la política, programa o proyecto. Representa el objetivo central y directo (específico) de la política, aquello que es factible alcanzar con la ejecución de la misma en un lapso de tiempo determinado. La identificación del propósito clarifica los resultados que se deben verificar en el ejercicio de evaluación.

Continuando con el ejemplo anterior, para fines de ilustración se muestra un propósito definido como: *“gobiernos municipales aplican capacidades fortalecidas para institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género en la gestión municipal”*. Este propósito corresponde al resultado esperado con el programa a nivel de efectos y que contribuye al logro del Fin.

Tarea 1.2. Recapitular los antecedentes de la política

Es necesario considerar el contexto político, social y económico en el cual surge la política de igualdad objeto de evaluación, el problema específico de igualdad o necesidad de género a la cual responde, el tiempo que tiene de ejecutarse, así como los principales cambios que ha tenido en el tiempo con la finalidad de tener claridad del surgimiento y evolución de la misma.

Lo anterior brindará elementos sustantivos para direccionar el proceso de evaluación a partir de tener claro el marco de necesidades y problemas que dan razón de ser a la acción objeto de evaluación, así como los aspectos sociales, políticos y económicos que la enmarcan e imprimen una determinada perspectiva.

Para ello, a efectos de recoger la información necesaria se recomienda utilizar preguntas guías. A continuación presentamos un formato guía con una muestra.

TABLA 1. Antecedentes de la política de igualdad

Preguntas Guía
a) ¿En qué año inició la política?
b) ¿Cuáles son los aspectos relevantes del contexto social, político y económico en el que surge?
c) ¿Cómo nació la iniciativa de emprender la política? ¿quién o quiénes la impulsaron: academia, organizaciones sociales o civiles, gobierno nacional, gobierno local, poder legislativo, organismos internacionales, etc.?
d) ¿Cuál es el problema de igualdad, necesidad básica o estratégica o demanda social a la cual responde?
e) ¿Ha tenido cambios relevantes en su diseño u operación? ¿Cuáles?

Tarea 1.3 . Identificar el grupo de población o instituciones a las que va dirigida la intervención

Un aspecto sustantivo, vinculado con el punto anterior, es identificar de manera explícita **a quién va dirigida de manera directa la intervención que se pretende evaluar**: ¿a un grupo de mujeres y hombres específico?, ¿a población abierta?, ¿a instituciones, dependencias u organizaciones públicas, sociales o privadas?

Esta información brindará claridad respecto al tipo de política de igualdad que se trata, así como de la población objetivo a la que está dirigida, Esto será de mucha utilidad en el momento de planear el proceso de evaluación, sobre todo respecto de los tiempos y alcances de la misma y los posibles métodos de recolección y análisis de información en función de las y los actores involucrados.

Población Objetivo: Individuos u organismos específicos a quienes se dirigen de manera directa los productos o servicios que realiza la intervención para la igualdad.

Es importante tener presente que, para avanzar en la igualdad de género, es necesario emprender acciones específicas en distintos ámbitos y tipos de población, lo cual depende de los objetivos que se persiguen y de las estrategias previstas.

Por ello pueden existir políticas, programas o proyectos de igualdad susceptibles de evaluación, dirigidos directamente sobre un grupo o sector de población, como los programas o proyectos de igualdad sectoriales o temáticos. Por ejemplo, programas para la igualdad educativa o aquellos que responden a necesidades

Recuerde

Es recomendable que la persona responsable de la gestión de la evaluación esté formada y cuente con el conocimiento y la práctica necesaria en temas de evaluación de políticas públicas con perspectiva de género a fin de fortalecer capacidades institucionales que permitan incrementar la cultura de la evaluación.

específicas o estratégicas de las mujeres así como aquellos dirigidos específicamente a organizaciones públicas, sociales o privadas que pretenden incorporar la perspectiva de género en la cultura organizacional o transversalizar la perspectiva de género en las dependencias públicas.

Tarea 1.4. Identificar instancias y actores involucrados

Una vez explicitada la población objetivo es **recomendable hacer un mapa de instancias, actores y actoras involucradas en la política a evaluar**, a fin de clarificar los y las posibles participantes en el ejercicio de evaluación en sus diferentes fases.

Se recomienda que **se diferencie la participación por grado o relevancia y de acuerdo con los momentos o aspectos en los que participan**, es decir, en el diseño y planeación de la intervención, en la ejecución o implementación, en su financiamiento, en el seguimiento a resultados (como partes interesadas), o en el uso o beneficio de los productos o servicios generados por la intervención. La siguiente tabla puede facilitar el mapeo de actores.

TABLA 2. Mapeo de actores involucrados

Partes interesadas	Grado de participación en distintos aspectos de la intervención (alta/media/baja /nula)				
	Diseño y Planeación	Ejecución	Financiamiento	Seguimiento a resultados	Usuarios/as de productos, servicios o beneficios
Órgano de gobierno de la oficina que se evalúa					
Personal de la oficina que se evalúa (desagregado por sexo)					
Autoridades nacionales responsables de las políticas de igualdad en el país					
Autoridades locales responsables de las políticas de igualdad					
Beneficiarias/os destinatarias/os, usuarias/os finales de los resultados de la política (desagregado por sexo)					
Organizaciones sociales y civiles					
Academia					
Organismos internacionales					
Medios de comunicación					
Otros (especificar)					

Fuente: Adaptación propia según United Nations Evaluations Group (2012) "Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation. Towards UNEG Guidance" en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

Tarea 1.5. Identificar antecedentes de procesos de evaluación o seguimiento de la intervención

Una tarea importante es **identificar los antecedentes de anteriores procesos de evaluación y seguimiento de la intervención**, sus principales resultados y recomendaciones así como las acciones que se han emprendido en respuesta de ellos. Esta información ofrecerá un marco que será importante considerar al momento de definir el tipo de evaluación que se quiere emprender sea para no duplicar acciones, dar continuidad a procesos desarrollados previamente y/o construir sobre una base de información y evidencia existente.

Considerar las experiencias y resultados de procesos previos de evaluación contribuye a que las evaluaciones se realicen con bases más sólidas en tanto permiten retomar hallazgos y lecciones aprendidas.

Tarea 1.6. Plantear la necesidad de la evaluación

En los antecedentes de los procesos de evaluación o seguimiento, es importante hacer la siguiente pregunta: **¿Para qué se quiere realizar una evaluación de la política de igualdad en cuestión?** Responder a esta pregunta ayudará a definir el tipo de información que se espera obtener, además de avanzar en la definición de los objetivos que se persiguen con el proceso de evaluación.

Es altamente recomendable que para responder a esta pregunta se integre la participación de posibles usuarios de la evaluación, así como de otros actores clave que han sido previamente identificados. Se sugiere que en estas discusiones participen las y los tomadores de decisión de las políticas, el equipo técnico y la población afectada con la finalidad de que los intereses de todas las partes sean considerados. En caso de haber conformado un comité de seguimiento al proceso de evaluación se propone que esta pregunta sea reflexionada en conjunto con dicho comité.

Las **posibles razones para llevar a cabo una evaluación** de políticas de igualdad pueden ser:

- Abonar en la transparencia y rendición de cuentas de las acciones de gobierno.
- Conocer lo que se está haciendo en materia de igualdad de género en un determinado territorio o instancia.
- Dimensionar el avance en el cumplimiento de los objetivos de igualdad.
- Valorar el logro de los resultados o cambios esperados en materia de las desigualdades de género.
- Identificar y compartir lecciones aprendidas.
- Identificar principales obstáculos y áreas de oportunidad en la implementación

de políticas de igualdad.

- Valorar la efectividad de estrategias y la sostenibilidad y congruencia de las acciones emprendidas.
- Valorar las metodologías y acciones impulsadas, así como generar conocimiento útil para ajustes en el diseño.
- Abonar al mejoramiento de la gestión pública y sus resultados en la erradicación de las brechas de género y condiciones de desigualdad entre mujeres y hombres.

Tarea 1.7 Definir los recursos disponibles para evaluar

Finalmente, en el análisis del contexto institucional de la política es relevante **considerar los recursos humanos, financieros y de tiempo de los que se dispone para el proceso de evaluación**. Esto es un factor que puede delimitar las posibilidades y alcances de la evaluación que se requiere, así como el tipo de información que será factible generar.

Los diferentes tipos de evaluación que se pueden realizar -sea de diseño, procesos o resultados- implican necesidades de recursos diferenciadas, dependiendo, entre otras cosas, de las fuentes de información, la cantidad y dispersión territorial de actores involucrados, los alcances de la misma política, el lapso de tiempo que se pretende evaluar, el grado de especialización y experiencia que se requiere por parte del equipo evaluador, entre otros.

Las evaluaciones que únicamente requieren de un análisis de escritorio o documental, suelen necesitar menos recursos financieros (por ejemplo, las evaluaciones de diseño o consistencia), en comparación de aquellas evaluaciones que implican la generación de información en campo como por ejemplo las evaluaciones de resultados a nivel de impacto que requieren trabajo con las y los beneficiarios de las mismas y necesitan una mayor cantidad de recursos disponibles.

Por ello, antes de definir el tipo de evaluación a impulsar es necesario programar los recursos financieros disponibles para esta acción indicando claramente quién la financia.

A fin de orientar al gestor o gestora de la evaluación en la identificación de los diferentes conceptos a considerar para dimensionar el monto de recursos necesarios, a continuación se presentan algunos posibles **rubros de gastos asociados** a los procesos de evaluación externa:

Recuerde

Se considera importante que las políticas de igualdad, desde la etapa de planeación, destinen un monto de recursos reservado para realizar los procesos de evaluación. Ello puede corresponder a un porcentaje del monto total de recursos asignado a la política (en algunos países este porcentaje oscila entre el 5% y el 7%).

- Personal evaluador y asesor, gastos relacionados con sus tareas.
- Consultorías de evaluación y miembros del panel de asesoras y asesores expertos (si los hubiere).
- Gastos derivados de viajes de campo.
- Requerimientos derivados de las consultas con actores implicados.
- Métodos y herramientas para la recolección y el análisis de datos.
- Suministros varios: material de oficina, software informático para el análisis de datos, etc.
- Gastos de comunicación.
- Publicación y difusión de informes de evaluación y otros productos, costos de traducción etc.
- Imprevistos.

Tarea 1.8 Compilar la información generada

A manera de síntesis, a continuación se presenta una tabla que puede guiar el análisis del contexto institucional (PASO 1). Se sugiere un listado de preguntas:

TABLA 3. Contexto institucional de la política, programa, plan o estrategia de igualdad

Aspectos	Preguntas
Tipo de acción pública a evaluar	¿Qué tipo de acción pública de igualdad se pretende evaluar: política, programa, proyecto, plan?
Fin y el propósito de la política de igualdad	¿Cuál es el impacto esperado de la política (Fin)? ¿Cuáles son los efectos esperados de la política (Propósito)?
Antecedentes de la política	¿En qué año inició la política? ¿Cuáles son los aspectos relevantes del contexto social, político y económico en el que surge? ¿Cómo nació la iniciativa de emprender la política en cuestión? ¿Cuál es el problema, necesidad o demanda social en relación con la igualdad de género a la cual responde? ¿Ha tenido cambios relevantes en su diseño u operación? ¿Cuáles?
Grupo de población o instituciones a las que va dirigida	¿A quién va dirigida la política?
Instancias, actores y actoras están involucradas	¿Qué instancias, dependencias, organizaciones o grupos de población están involucrados en el diseño, ejecución, seguimiento o financiamiento de la política?
Antecedentes de procesos de evaluación o seguimiento	¿Qué procesos de evaluación y seguimiento ha tenido la política? ¿Cuáles han sido los resultados y recomendaciones principales de los mismos? ¿Cuáles recomendaciones se han retomado y cómo?
Necesidad de la evaluación	¿Para qué se quiere evaluar la política? ¿Qué información se espera obtener con la evaluación? ¿Cuál es el uso potencial previsto de la información generada con la evaluación?
Recursos disponibles para evaluar	¿Cuál es el monto de recursos disponible para la evaluación?

PASO 2

Información inicial disponible

Una vez analizado el marco institucional, el siguiente paso en el proceso de gestión de la evaluación es integrar y validar la información inicial de la política de igualdad con la que se cuenta. Se recomienda utilizar un formato como el siguiente que facilite la búsqueda y compilación de información:

TABLA 4. Lista de comprobación de información inicial básica

Tipo de información	Documentos	Existencia	
		SI	NO
Diseño y normatividad de la política	1. Documentos conceptuales en los cuales se plasma el diseño de la política 2. Documentos normativos rectores: Reglas de Operación, Bases, Lineamientos, Manuales, etc.		
Acciones desarrolladas	3. Informes o reportes de seguimiento o evaluaciones anteriores/ relacionadas		
Indicadores de desempeño con perspectiva de género	4. Sistema de indicadores de desempeño de la política. 4.1. Indicadores de proceso 4.2. Indicadores de resultado 4.3. Indicadores de impacto 5. ¿Los indicadores están desagregados por lo menos por sexo?, ¿Se dispone de indicadores de género? 6. ¿Los indicadores identifican brechas de género? 7. Línea de Base sobre los indicadores de la política		
Investigaciones o diagnósticos sobre el tema o problema específico de género que se atiende	8. Documentos que contienen un diagnóstico específico sobre el problema de género al que responde la política que se pretende evaluar		
Población beneficiada	9. Padrones de personas o listados con instituciones u organizaciones que han participado o recibido beneficios de las intervenciones 9.1. Información desagregada por sexo 9.2. Información desagregada por otros criterios relevantes como edad y origen étnico 9.3. Información mínima para la localización de personas beneficiarias: nombre completo y datos de ubicación		

Es importante señalar que esta información constituye un listado inicial de información básica, no obstante, durante el mismo proceso de evaluación, dependiendo del tipo y metodología de la misma que elabore el equipo externo de evaluación, se generarán más requerimientos de información. En ese sentido es importante que oportunamente puedan ser cubiertos por la instancia responsable de la ejecución de la política, a fin de no comprometer la calidad y profundidad de la evaluación. El objetivo es tener claridad acerca de la información que se necesitará para la evaluación, así como aportar elementos para valorar la **evaluabilidad** de la política.

PASO 3

Evaluabilidad de la política

Evaluabilidad: Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble (OCDE, 2002).

En este punto del proceso de preparación de la evaluación es importante **valorar el grado de evaluabilidad de la política de igualdad de género**, esto es, la calidad, factibilidad y pertinencia de emprender un proceso de evaluación de la intervención o estrategia para la igualdad de género.

A fin de determinar el grado de evaluabilidad de una intervención de igualdad es necesario realizar un análisis anticipado de la evaluación para saber si se cuenta con los elementos suficientes para que una mirada experta y externa pueda realizar una verificación confiable y objetiva acerca de su desempeño y de los resultados de igualdad que se pretendieron alcanzar.

Este ejercicio también es útil para identificar el grado de preparación previa que se deberá desarrollar para el proceso de evaluación, incorporando la necesidad de integrar o generar información antes y durante el proceso de evaluación. A continuación se presentan las tareas a realizar para determinar el grado de evaluabilidad de la intervención:

Tareas del Paso 3

1. Valorar la factibilidad y pertinencia de la evaluación
2. Ubicar los aspectos o factores que pueden limitar o entorpecer el desarrollo de la evaluación (políticos, sociales, financieros)

Tarea 3.1. Valorar la factibilidad y pertinencia de la evaluación

La **factibilidad** se determina valorando si se cuenta con los elementos suficientes para el desarrollo de un ejercicio de evaluación consistente y relevante. Esto se puede realizar haciendo un examen de la información disponible y de la claridad en los objetivos de igualdad de género que persigue la intervención, lo cual permitirá estimar si el ejercicio tiene posibilidades de realizarse y agregar información de calidad.

La **pertinencia** de la evaluación se verifica analizando la congruencia entre el tiempo de ejecución que tiene la intervención (o los ciclos de ejecución) y el tipo de evaluación que se pretende realizar.

Más adelante se detallarán los diferentes tipos de evaluación que pueden llevarse a cabo en función de las dimensiones de desempeño que pretenden evaluarse, pero de manera inicial es importante aclarar que para algunos tipos de evaluaciones será necesario que la intervención tenga por lo menos un ciclo de ejecución.

En el caso de las evaluaciones de diseño, éstas pueden realizarse antes de que se cumpla un ciclo de ejecución, pero en el caso de otro tipo de evaluaciones, como la de resultados es necesario que por lo menos la intervención tenga un ciclo o periodo de ejecución completo. Tratándose de las evaluaciones de impacto, éstas deben realizarse cuando la intervención después de un tiempo considerable de haber iniciado (por lo menos 5 años de concluido su primer ciclo) ya que pretenden valorar los efectos de mediano o largo plazo.

La siguiente tabla presenta una lista de aspectos a verificar para examinar la evaluabilidad de la política, la cual podrá ser alimentada con la información que previamente fue integrada por la o el gerente de la evaluación:

TABLA 5. Aspectos a verificar para determinar la evaluabilidad de la intervención

Aspectos	Estatus (Existencia y disponibilidad)	Comentarios
Fin y propósito de igualdad definidos de manera clara y precisa (objetivos y resultados esperados)		
Marco normativo de la política, con perspectiva de género		
Marco conceptual del que parte el diseño de la política, con perspectiva de género		
Padrones de personas o listados de instituciones u organizaciones que han participado o recibido beneficios de las intervenciones: a) Información desagregada por sexo b) Información desagregada por otros criterios relevantes como edad y origen étnico c) Información mínima para la localización de personas beneficiarias: como nombre completo y datos de ubicación		
Evidencia documental accesible y fidedigna de las acciones desarrolladas y los productos o servicios generados		
Listado de indicadores de género medibles (indicadores que muestren la situación, el acceso a los recursos y los resultados por sexo)		
Número de ciclos de ejecución terminados		

A partir del análisis de la información anterior, se pueden identificar distintos niveles de evaluabilidad:

Evaluabilidad alta: Cuando la política de igualdad que se pretende evaluar a) dispone de objetivos y resultados esperados de igualdad de género definidos de manera clara, precisa y formal; b) cuenta con un marco conceptual y normativo que sustenta el diseño elaborado con perspectiva de género; c) tiene información documental accesible y fidedigna de las acciones sustantivas desarrolladas y los productos o servicios generados; d) cuenta con datos desagregados por sexo y otros criterios relevantes (edad y origen étnico) relativos a las personas involucradas en su ejecución o de las instituciones beneficiarias y e) dispone de indicadores de género medibles.

Evaluabilidad media: Cuando la política de igualdad de género que se pretende evaluar no cuenta con todos los aspectos señalados anteriormente, ni tiene claramente incorporada la perspectiva de género en su diseño, **pero por lo menos dispone de** a) objetivos y resultados esperados de igualdad definidos (aunque no sea de manera clara, precisa y formal); b) información documental accesible y fidedigna de las acciones sustantivas desarrolladas y los productos o servicios generados y c) cuenta con datos que permitan recolectar información relativa de las instituciones beneficiarias o de las personas que participan de sus beneficios (aunque no estén desagregados por sexo) y otros criterios relevantes (edad y origen étnico).

Evaluabilidad baja: Cuando la política de igualdad de género que se pretende evaluar no cuenta con objetivos y resultados esperados de igualdad definidos, ni con documentos conceptuales y normativos, ni con información fidedigna específica de sus acciones, productos, servicios, participantes o beneficiarios.

La definición del nivel de evaluabilidad brindará elementos para que la o el gerente de la evaluación tome decisiones, en primer término, respecto a emprender el proceso de evaluación y, en segundo, respecto al tipo de evaluación que es factible realizar.

En el caso de **evaluabilidad baja** se sugiere **posponer** el proceso de evaluación y diseñar un plan para fortalecer el diseño y la planeación de la intervención, así como realizar las preparaciones necesarias para emprender la evaluación a futuro. Sin embargo, cabe resaltar que **la evaluabilidad baja no justifica el no ejercicio de evaluación, sino que presenta el reto de realizar un mayor trabajo de planeación y preparación para emprender la evaluación necesaria.**

Así, se sugiere emprender tres **tareas mínimas para fortalecer la evaluabilidad de políticas de igualdad de género**:

- 1) Fortalecer el diseño de la política: definir adecuadamente impactos y efectos esperados, población objetivo.
- 2) Compilar y analizar información relevante sobre las acciones sustantivas desarrolladas y los resultados generados (en distintos niveles).
- 3) Construir indicadores de resultados desagregados por lo menos por sexo.

En el caso de **evaluabilidad media o alta** es factible continuar en el corto plazo con el proceso de gestión de la evaluación. En el caso de la evaluabilidad alta es factible emprender una evaluación de impacto asumiendo que ha pasado suficiente tiempo desde la conclusión del primer ciclo de la política.

Tarea 3.2 Ubicar los aspectos o factores que pueden limitar o entorpecer el desarrollo de la evaluación (políticos, sociales, financieros, etc.)

Con el propósito de tomar medidas que faciliten el desarrollo de la investigación o, en un escenario más complicado, posponer la gestión de la evaluación es importante prever los posibles factores políticos, sociales y financieros que pueden limitar o entorpecer el desarrollo de la evaluación. Algunos ejemplos de situaciones que pueden ocurrir:

- Recortes financieros para realizar evaluaciones a políticas de igualdad de género.
- Resistencia de instituciones, actores institucionales a iniciar procesos de evaluación.
- Resistencia a proporcionar información por parte de algunas instancias involucradas.

La identificación de estos aspectos no deberá ser un impedimento para impulsar evaluaciones a las políticas de igualdad, sino que son riesgos que deben ser

considerados a fin de poder impulsar estrategias para gestionarlos o minimizarlos.

Adicionalmente a las situaciones antes descritas, existen algunos argumentos esgrimidos que surgen del miedo a emprender procesos de evaluación de las políticas de igualdad o de la falta de cultura de evaluación. Algunos de los más comunes son los siguientes:

- “El evaluador no va a entender bien los objetivos del programa o política”.

- “El programa o política es demasiado complejo y holístico para ser evaluado”.
- “No hay fondos y hacer una evaluación sale muy caro y toma demasiado tiempo”.

Recuerde

Estos argumentos no son una justificación para no evaluar las políticas de igualdad, al contrario, es sumamente importante fortalecer su práctica como una estrategia para fortalecer las propias políticas de igualdad.

Paso 3)

- “Ya hemos hecho seguimiento y revisado bastante el programa o política”.
- “Tenemos amplios conocimientos y experiencia”.
- “Se va a utilizar mal la información”.
- “Se pondrá fin al programa o política”.
- “La evaluación jugará en perjuicio de la innovación”.
- “La evaluación no servirá para nada”.
- “No es el momento adecuado”.

ETAPA 2

PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

ETAPA 2
PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

PASO 4. Definir el propósito, tipo y criterios de la evaluación

PASO 5. Establecer el tipo de información que se necesita para la evaluación

PASO 6. Identificar posibles métodos y herramientas para generar, compilar, sistematizar información

PASO 7. Identificación de ejecutores ideales para la evaluación y elaboración de los Términos de Referencia

PASO 4

Definición del propósito, tipo y criterios de evaluación

Tareas del Paso 4

1. Definir el propósito de la evaluación
2. Definir el tipo de evaluación
3. Definir los criterios de evaluación

Tarea 4.1. Definir el propósito de la evaluación

Una vez preparado el terreno de la evaluación, es preciso definir el propósito u objetivo principal de la misma. Éste debe ser redactado de la manera más clara y concreta posible, señalando de forma precisa **qué se quiere conocer de la intervención y para qué**. Se sugiere que el Comité de Seguimiento se involucre activamente en la validación del propósito de la misma.

En este paso es muy importante tener en cuenta que los procesos de evaluación deben estar orientados a ser ejercicios útiles para mejorar las acciones en favor de la igualdad de género y también para aportar en el conocimiento de los avances y retos en materia de igualdad, transversalidad e institucionalización de

la perspectiva de género. Por ello es muy importante razonar detenidamente qué tipo de información es prioritaria en el momento en el que se tiene interés en realizar la evaluación y para qué se prevé utilizar.

Para apoyar la definición del propósito de la evaluación se sugiere responder a las siguientes preguntas:

TABLA 6. Preguntas guía para definir el propósito de la evaluación

Preguntas guía
<p>1. ¿Qué se quiere conocer de la política o intervención de igualdad de género? Podría ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solidez y congruencia interna de la política. • La idoneidad de la política para avanzar en el logro de la igualdad de género, específicamente en la atención al problema de desigualdad que le da origen. • El grado de ejecución de una política. • El uso de los recursos. • Los resultados obtenidos en diferentes niveles (impacto, efectos o productos). • El grado de apropiación de la política por parte de los actores. • La sostenibilidad en el tiempo de los logros alcanzados.
<p>2. ¿Para qué se quiere hacer la evaluación? Podría ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para mejorar el planteamiento estratégico y diseño de la política de igualdad. • Para hacer adecuaciones a medio camino: mejorar la implementación u operación de la política. • Para tomar decisiones financieras. • Por un ejercicio de rendición de cuentas. • Para conocer las lecciones y aprendizajes de un proceso. • Para decidir la continuidad de una intervención. • Para aumentar la comprensión de los resultados y desafíos de las políticas de igualdad.
<p>3. ¿Quién o quiénes usarán la información? Podría ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones u oficinas responsables de las políticas de igualdad. • Organismos o agencias internacionales. • Instancias de gobierno interesadas o supervisoras. • Donantes. • Público y población participante. • Organizaciones sociales o civiles participantes o interesadas. <p><small>Nota: los intereses, usos e interesados aquí señalados no son excluyentes</small></p>

La respuesta a estas preguntas permitirá definir claramente el propósito de la evaluación. Esta definición orientará tanto al equipo que realizará la evaluación, como al o la gerente responsable de su gestión y seguimiento, aunque es importante considerar que en el proceso mismo de evaluación las partes interesadas pueden profundizar o incluso adecuar el propósito a partir de los hallazgos encontrados.

Ejemplos de propósitos

Evaluar el Modelo de Equidad de Género del Gobierno del Estado de Zacatecas (MEGGEZ) verificando cualitativa y cuantitativamente la eficiencia, eficacia, sostenibilidad y apropiación del mismo, con el fin de fortalecer la transformación de la cultura organizacional, el clima laboral y los servicios proporcionados por 31 dependencias de la Administración Pública Estatal que han participado en la adopción del Modelo.

Evaluación del MEGGEZ, Zacatecas, México

Evaluar el grado de incorporación de la perspectiva de género en las políticas, operaciones y actividades institucionales del PNUD El Salvador (PNUD ES); así como valorar si las medidas adoptadas son adecuadas a los objetivos de la PNUD en materia de incorporación de perspectiva de género, combate a la pobreza y contribución al desarrollo humano.

Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP, El Salvador

Proporcionar una revisión del progreso en la implementación del Resultado Esperado N°32 del Programa País Chile-PNUD: “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”.

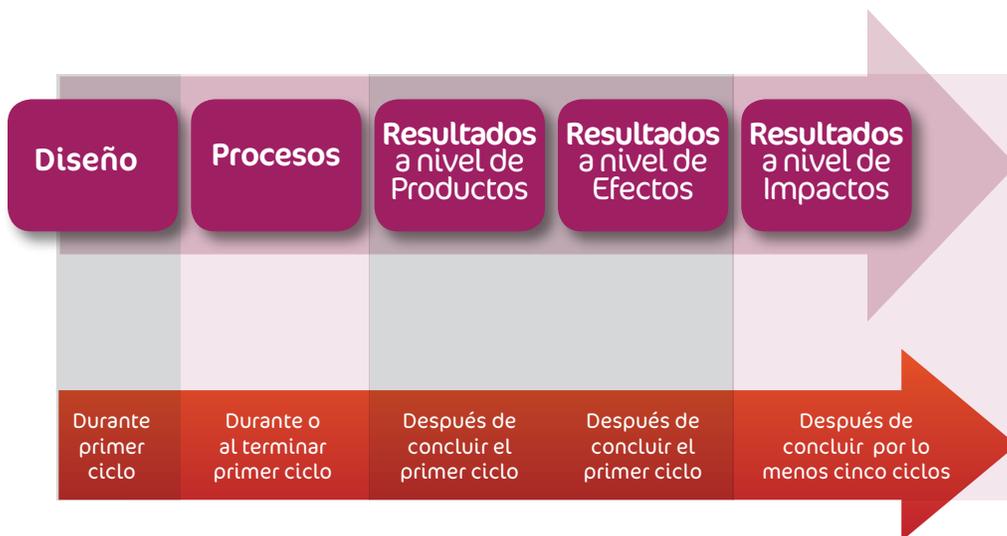
Evaluación del outcome 32 del área de Equidad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Chile

Tarea 4.2 Definir el tipo de evaluación

Después de definir el propósito de la evaluación es preciso delimitar **qué tipo de evaluación resulta pertinente y necesario realizar**, con el objeto de garantizar el cumplimiento en dicho propósito. Para hacer esta delimitación, además del propósito, también es necesario considerar el tiempo de ejecución que tiene la política.

En la siguiente ilustración se muestra una clasificación de los niveles de ejecución de la política que son sujetos a evaluación y que definen el tipo de evaluación que se puede emprender, así como el tiempo en el que es recomendable impulsar cada tipo de evaluación en función de los ciclos de implementación de la política.

FIGURA 1. De ejecución de la política pública sujetos a evaluación



Como se desprende de la ilustración anterior, existen **tres grandes tipos de evaluaciones**: de diseño, de procesos y de resultados. Dependiendo del nivel de resultados que se quiere valorar, estas últimas pueden ser a su vez de tres tipos:

Resultados a nivel de productos: Cambios generados por las actividades del proyecto o del programa que se alcanzan con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico. Son cambios a nivel operativo o en el desarrollo de capacidades. Por ejemplo: "Fortalecidas las habilidades de liderazgo de mujeres jóvenes, indígenas y afrodescendientes a través de la implementación de programas de formación".

Resultados a nivel de efectos: Cambios en las condiciones de desarrollo que las intervenciones buscan apoyar. Éstos están relacionados con el desempeño institucional o de comportamiento. Por ejemplo: "Creada una red pública de cuidado con altos estándares de calidad que de servicios de cuidado de niñas y niños y a todas aquellas mujeres que los requieran para desempeñarse en un trabajo remunerado".

Resultados a nivel de impacto: Cambios en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas, es decir, cambios permanentes en la vida de las personas. Por ejemplo: "La tasa de desempleo en mujeres jóvenes es inferior al 5% para el 2015".

A continuación se describen las características centrales de estos diferentes tipos de evaluación, así como algunas preguntas asociadas a cada uno de ellos que potencialmente podrán ser respondidas en el proceso de evaluación. Estas

preguntas asociadas son una propuesta que, además de facilitar la comprensión de los alcances de cada tipo de evaluación, pueden ser utilizadas para guiar el proceso. Es importante señalar que **las mismas deberán ser modificadas para adaptarlas a las necesidades y características específicas de las intervenciones que se pretendan evaluar y a las necesidades y propósitos de evaluación para cada caso**. Adicionalmente se muestran, según el tipo de evaluación, los usos potenciales de las evaluaciones en la mejora de las políticas de igualdad y se profundiza en la fase del ciclo de la ejecución de la política en la cual es recomendable emprender los diferentes tipos de evaluaciones.

Tipo de evaluación: Diseño

La evaluación del diseño **valora la coherencia y pertinencia de la política** en relación al problema de desigualdad de género al que responde, al marco normativo, legal e institucional del que forma parte y al marco legal internacional en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

Analiza también la **consistencia y lógica interna en el andamiaje de la política**, a partir de valorar la lógica existente entre los objetivos, productos, metas, acciones y normatividad definidos, así como de los recursos humanos y materiales contemplados.

Es recomendable que este tipo de evaluación se lleve a cabo durante el primer ciclo de ejecución para afinar la estrategia.

POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿El diseño de la política parte de un marco conceptual o interpretativo que coloca la igualdad de género como objetivo de desarrollo aboga por la igualdad de resultados o sustantiva o se refiere a la igualdad de oportunidades?
- ¿Qué concepto de igualdad forma parte del marco conceptual o interpretativo de la política?, ¿Incorpora el Enfoque de derechos?, ¿Qué tipo de estrategia de cambio propone?
- ¿El diseño de la política es congruente con los instrumentos internacionales en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres?
- ¿La política se basa en un diagnóstico con perspectiva de género de un problema o necesidad social?
- ¿La estrategia de la intervención responde de manera pertinente a las desigualdades de género que le dan origen, es coherente con el marco conceptual, promueve el logro de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres?
- ¿Fueron incorporados de manera clara los objetivos de igualdad de género en el diseño y planeación de la intervención?
- ¿El diagnóstico considera la situación específica de los diferentes sectores de población relacionados con la problemática: mujeres, hombres, población indígena, jóvenes, etc.?
- ¿Los objetivos y resultados esperados son definidos de manera específica y clara?
- ¿Los resultados están alineados a la consecución de los objetivos de igualdad?
- ¿Las acciones contempladas responden de forma lógica a la consecución de los resultados?
- ¿Existen indicadores que den cuenta del desempeño y los resultados en la igualdad de género?
- ¿Los indicadores están desagregados por sexo y por otros criterios como edad y pertenencia indígena?, ¿Cuenta con indicadores de género?

- ¿Es clara y congruente la definición de la población potencial y objetivo de la iniciativa?
- ¿Es congruente el diseño con la normatividad aplicable?
- ¿Se prevén los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de la política?

USOS POTENCIALES EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Evaluar el diseño de las políticas de igualdad permite determinar la idoneidad de las intervenciones para avanzar en la igualdad de género, así como la lógica y congruencia del andamiaje conceptual y de planeación definido. Ello permite valorar el potencial de impacto de las intervenciones en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Los resultados de las evaluaciones aportan elementos sólidos para fortalecer la base conceptual, metodológica y normativa de las intervenciones de igualdad, lo cual repercute en su operación, resultados y efectos.

Es pertinente este tipo de evaluación cuando se quiere conocer:

- La solidez y congruencia interna de la política.
- La idoneidad de la estrategia para la atención al problema de igualdad o necesidad de género que le da origen.

Tipo de evaluación: Procesos

La evaluación de procesos analiza la **dinámica o desempeño de las áreas que ejecutan la política de igualdad**, la participación de las y los actores interesados en las distintas fases del ciclo de la política (incluyendo a la población objetivo, mujeres y hombres), los instrumentos operativos, los procedimientos de gestión y la manera en la que se generan los servicios o productos. Valora los avances y la interacción entre los instrumentos, procesos, actividades, recursos materiales, personal y presupuesto.

Es recomendable que este tipo de evaluación se lleve a cabo durante la fase de implementación de la intervención, preferiblemente después del primer ciclo aunque puede efectuarse durante el mismo.

POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿Los procesos de la política son adecuados respecto a su capacidad de incluir la participación de las mujeres y los hombres, la de los titulares de derechos y de los y las portadores de garantías?
- ¿Los procesos están permitiendo el cumplimiento de los objetivos de equidad e igualdad?
- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones –externas o internas– se desarrolla el proceso?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso operativo: fluidez, claridad de los participantes, orientación a resultados, simplificación, transparencia?
- ¿Los procesos parten de reconocer las diferencias y desigualdades de género de las y los beneficiarios y sus repercusiones en el acceso y participación?
- ¿Las actividades se generan conforme a lo planeado, en tiempos, costos y calidad?
- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?
- ¿Cuál es la opinión de las mujeres y los hombres sobre la eficacia, calidad y pertinencia del proceso?

- ¿Cuál es el nivel de articulación con los sistemas nacionales (otros sectores, por ejemplo)?

USOS POTENCIALES EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Evaluar los procesos permite identificar los factores que obstaculizan o limitan la operación de la intervención, así como aquellos que dificultan la plena participación, sin discriminación, de los distintos grupos de población: mujeres, hombres, indígenas, jóvenes, etc. afectados por dicha intervención.

Los resultados de este tipo de evaluaciones son útiles para mejorar la ejecución operativa de la intervención y lograr la plena participación de las mujeres y los hombres, así como de los distintos grupos que las integran.

Es pertinente este tipo de evaluaciones cuando se quiere conocer:

- La dinámica y desempeño en la ejecución de una iniciativa.
- Los obstáculos o facilitadores operativos.
- La participación de las y los distintos actores y población afectada o interesada en la ejecución.
- El uso de los recursos: presupuesto, personal, materiales.

Tipo de evaluación: Resultados a nivel de productos

La evaluación de resultados a **nivel de productos** **valora el nivel cumplimiento o realización de productos, servicios previstos** así como la generación de capacidades/destrezas para avanzar en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Estos productos se corresponden a los resultados inmediatos. Asimismo valora la igualdad y no discriminación en la distribución de los productos entre las mujeres y hombres que forman parte de la población objetivo e identifica los factores que contribuyeron a su logro, así como aquellos que limitaron u obstaculizaron su consecución.

Es recomendable que este tipo de evaluación se lleve a cabo durante la fase de implementación de la intervención, preferiblemente después del primer ciclo aunque puede efectuarse durante el mismo.

POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿Cuál ha sido el progreso, en términos cualitativos y cuantitativos, en la generación de los productos o servicios (cumplimiento de metas a nivel de producto o componente)?
- ¿Los productos se han distribuido con criterios de igualdad y no discriminación: en el territorio y entre la población objetivo, contemplando desagregación por sexo y otros criterios relevantes como edad, pertenencia étnica, edad, etc.?
- ¿La distribución de los productos y servicios contribuye a erradicar brechas de género y empoderar a las mujeres?
- ¿Cuál ha sido el grado de avance en los indicadores de resultados (a nivel de productos) previstos?
- ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que influyeron en el logro de los resultados a nivel de productos?
- ¿La política ha contribuido a que haya un aumento en la participación de las mujeres y las organizaciones de base en la toma de decisiones relacionadas con la intervención y el presupuesto (como un resultado no previsto)? (planificación, asignación de recursos, implementación y monitoreo)
- ¿Cuáles han sido los costos de la generación de los productos y servicios?

- ¿Los productos y servicios se realizaron conforme a lo previsto: en tiempos, calidad, cantidad y costos?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de las personas interesadas, participantes o beneficiarias de la iniciativa? (desagregada por sexo)

USOS POTENCIALES EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Las evaluaciones de resultados contribuyen a conocer la cantidad de productos o servicios generados por las intervenciones de igualdad, sus características principales, su calidad, costos y la distribución de los mismos entre la población. Valoran los beneficios recibidos/generados y como estos pueden contribuir a cerrar brechas de género y empoderar a las mujeres.

Este tipo de evaluaciones aportan información útil para tomar decisiones enfocadas a incrementar el cumplimiento de las metas establecidas en las intervenciones de igualdad.

Es pertinente este tipo de evaluaciones cuando se quiere conocer:

- Los productos obtenidos.
- El grado de cumplimiento de las metas y la calidad de los productos/servicios desde un punto de vista de género.
- La distribución de los beneficios entre la población objetivo.

Tipo de evaluación: Resultados a nivel de efectos

La evaluación de efectos examina los **cambios de corto y mediano plazo (negativos y positivos)** derivados, directa o indirectamente, de la intervención y el cumplimiento de objetivos. Normalmente estos cambios se manifiestan en el comportamiento de instituciones e individuos vinculados a las condiciones para avanzar en la igualdad de género a nivel social.

Es recomendable que este tipo de evaluación se lleve a cabo al final del ciclo de implementación de la intervención. De preferencia después del segundo ciclo de intervención, cuando la intervención ha tenido tiempo de generar efectos inmediatos.

POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿Se han logrado los objetivos (propósito) previstos por la intervención? ¿Por qué si o no?
- ¿Cuáles han sido los cambios de comportamiento generados por la intervención, relacionados con las condiciones para una mayor igualdad de género en la sociedad (en la población objetivo, instituciones o partes involucradas)?
- ¿En qué medida los efectos alcanzados constituyen cambios permanentes en las estructuras y prácticas cotidianas de igualdad de género de las instituciones?
- ¿Los efectos generados por la política permiten la transformación de factores que reproducen las desigualdades de género?
- ¿Qué factores externos han influido de manera favorable/desfavorable en el logro de los efectos?
- ¿La política ha contribuido a una mayor existencia de políticas y programas públicos y a una mayor asignación de recursos a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres?
- ¿Existe evidencia de que la intervención generó cambios en el quehacer público para incorporar la igualdad de género como principio institucionalizado?
- ¿Cuál es el grado de apropiación de la intervención por parte de las partes involucradas?
- ¿Cuáles condiciones de sostenibilidad de la intervención se identifican?
- ¿Cuáles son las principales lecciones y aprendizajes de la intervención?

USOS POTENCIALES EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Las evaluaciones de efectos contribuyen a conocer los cambios inmediatos en la institucionalización o transversalización de la perspectiva de género o en los avances en las condiciones de igualdad generados por la intervención, así como el grado de cumplimiento de los objetivos específicos previstos (propósito).

Esta información es útil para valorar la pertinencia de la continuación de la intervención, identificar las lecciones aprendidas y readecuar aspectos que permitan fortalecer la contribución a los efectos.

Es pertinente este tipo de evaluaciones cuando se quiere conocer:

- Los avances en la institucionalización o transversalización de la perspectiva de género, o en las condiciones de igualdad (dependiendo del tipo de intervención).
- Los cambios inmediatos generados en los entornos o población de incidencia.
- El grado de apropiación de la intervención en las y los actores.
- Los factores de sostenibilidad que se están construyendo.

Tipo de evaluación: Resultados a nivel de impacto

La evaluación de resultados a nivel de impacto evalúa los **cambios a nivel social, cultural o económico**, producidos directa o indirectamente por la intervención y que inciden, de manera positiva o negativa, en la transformación de los factores que reproducen la desigualdad de género. Valora los avances en el cumplimiento del fin último (objetivo general) de la intervención, vinculado con la igualdad entre mujeres y hombres.

Es recomendable que este tipo de evaluación se lleve a cabo después de varios ciclos de implementación de la intervención. De preferencia, después del quinto ciclo, a fin de que la intervención tenga tiempo suficiente para generar efectos sostenidos.

POSIBLES PREGUNTAS ASOCIADAS

- ¿Existe evidencia de que la intervención contribuyó a avanzar en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres (fin último de las políticas de igualdad)?
- ¿Existe evidencia de que la intervención contribuyó al logro del fin al cual responde?
- ¿Se modificaron las relaciones de poder entre los diferentes grupos de la población a la que se dirigió la política?
- ¿Se disminuyeron o erradicaron brechas de género?
- ¿Existe evidencia de que a través de la intervención generaron condiciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las personas con igualdad y no discriminación, relevantemente de las mujeres?
- ¿Qué tan significativos fueron los cambios producidos en la posición (status, la capacidad para efectuar reclamos, a negociar los derechos humanos, los recursos y beneficios) de los diferentes grupos de la población afectados por la intervención?
- ¿Existe evidencia de sostenibilidad en el tiempo de los logros y cambios generados?
- ¿Existe evidencia de la apropiación de la intervención por parte de las diferentes partes involucradas en la misma?

USOS POTENCIALES EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

Las evaluaciones de impacto permiten conocer el cumplimiento en el fin establecido, es decir, la aportación de la intervención en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de igualdad. También permiten conocer los cambios a largo plazo (positivos o negativos) que están produciendo las acciones de igualdad.

Esas evaluaciones son útiles para dimensionar la relevancia de la intervención en la igualdad de género, los avances y los retos.

Es pertinente este tipo de evaluaciones cuando se quiere conocer:

- Los cambios generados en los entornos o población de incidencia.
- El grado de apropiación de la intervención en las y los actores.
- La sostenibilidad en el tiempo de los logros alcanzados.

Es importante mencionar que estas evaluaciones suelen ser muy costosas dado que implican el desarrollo de técnicas muy sofisticadas para la generación de información directa (en campo y con representatividad) orientadas a valorar cambios en la vida y/o en la subjetividad de las personas. Comúnmente existe confusión y se suelen llamar evaluaciones de impacto a evaluaciones que en realidad son evaluaciones de resultados a nivel de productos o efectos.

Tomando en cuenta las características de los diferentes tipos de evaluación, en función de la información y conocimiento que se busca generar con ella (y que fueron definidos en el propósito de la evaluación), del grado de evaluabilidad de la intervención y de los ciclos que ejecución que tiene se deberá decidir el o los tipos de evaluación que se quieren llevar a cabo en un momento determinado.

Es importante subrayar que los **tipos de evaluación no son excluyentes**, se puede optar por realizar una evaluación de varios tipos a la vez. Por ejemplo, de diseño y procesos, o de diseño, proceso y resultados a nivel productos y/o efectos, no obstante, ello está en función de las necesidades (¿para qué la evaluación?) y de los recursos disponibles.

Recuerde

Es altamente recomendable que cuando se realice una evaluación de resultados se combinen el nivel de productos y de efectos, pues es relevante conocer los cambios que se generan con la intervención y no quedarse únicamente en el nivel de valorar los productos o servicios generados.

Tarea 4.3. Definir los criterios de evaluación

Una vez que el o la gerente de la evaluación junto con el Comité de Seguimiento seleccionó el tipo de evaluación que planean realizar, resulta recomendable definir los criterios de evaluación. Estos **criterios ayudarán a orientar la inclusión del enfoque de género en el proceso de evaluación y a delimitar los aspectos de la intervención** que quieren ser valorados. Estos criterios pueden constituirse en los ejes de análisis que guiarán el proceso.

Una categorización propuesta de estos criterios, en función de las dimensiones de desempeño factibles a medir, es la siguiente:

- Pertinencia y Coherencia
- Eficacia
- Eficiencia
- Sostenibilidad
- Apropiación
- Participación para la agencia

Pertinencia y coherencia

¿En qué medida es apropiada y relevante la acción para avanzar en la igualdad de género?

Esta dimensión está fuertemente relacionada con el diseño de la política. Se orienta a **valorar las definiciones principales de la acción pública** así como a analizar: 1) la pertinencia y relevancia de la intervención para avanzar en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, 2) la alineación de la política con los mandatos internacionales en materia de derechos humanos, derechos de las mujeres e igualdad de género, y 3) la coherencia existente entre las normas, objetivos y medios que la rigen y orientan.

Algunas preguntas orientadoras que pueden guiar el análisis de estos dos atributos son:

- ¿Cuán relevante es la acción en relación a los temas de género (prioridades según sector)?
- ¿La política es pertinente para atender la problemática de igualdad que le da origen?
- ¿La definición de la problemática que intenta atender la política refleja las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres y los hombres beneficiarios?
- ¿La política está orientada a incidir en la transformación de los factores de desigualdad?
- ¿La política es coherente con el marco normativo y legal (nacional e internacional) en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres?
- ¿La política es coherente con el marco institucional que rige a la o las dependencias que la implementan?
- ¿El andamiaje interno de la política es lógico y coherente?

Eficacia

¿En qué medida la intervención está logrando los resultados previstos para avanzar en la igualdad de género?

Se analiza la **relación entre los objetivos explícitos y metas esperadas con los resultados obtenidos** además de valorar los **resultados generados no esperados**. Desde un enfoque de género, interesa principalmente valorar los beneficios alcanzados por hombres y mujeres (Espinosa, 2010), así como los resultados orientados a transformar las jerarquías de género. Asimismo, se realiza

Recuerde

Es muy importante señalar que si bien la mayoría de los criterios considerados en esta Ruta son ampliamente aceptados por diversas agencias de desarrollo e instituciones públicas en diversos países, no son los únicos. En función del contexto, de las necesidades de evaluación e intereses de los distintos actores que participan en el proceso, se deberán definir los criterios de evaluación a utilizar, los cuales deberán ser profundizados por el equipo de evaluación.

una valoración de los factores que han contribuido a ello, así como aquellos elementos que han representado un obstáculo o reto a vencer.

Algunas preguntas orientadoras que guían el análisis de estos atributos son:

- ¿En qué medida se han alcanzado los resultados de equidad e igualdad previstos (en sus diferentes niveles dependiendo del tipo de evaluación: productos, efectos, impactos)?
- ¿Qué beneficios han tenido las mujeres y los hombres con la intervención?
- ¿Para el logro de los resultados se han tomado en cuenta las diferencias y desigualdades de género?
- ¿Cuál ha sido el avance en los indicadores de género previstos?
- ¿Cuáles fueron los factores que han influido en el logro o no de los resultados?
- ¿Cuáles fueron los resultados no esperados, positivos o negativos, para mujeres y hombres?
- ¿Desde una perspectiva de género son adecuados los resultados alcanzados?

Un atributo específico que se desprende de la dimensión de eficacia es la **calidad**, que responde a la pregunta “¿qué tan bien lo estás logrando?” mediante el análisis de la naturaleza y atributos de los bienes, productos o servicios generados por la intervención. Se refiere a la forma en la cual se responde de manera oportuna y adecuada a las expectativas y necesidades de las mujeres y los hombres. En ese sentido, se recomienda que cuando se evalúe la eficacia se incorpore también el criterio de calidad.

Eficiencia

¿Qué tan bien se están utilizando los recursos para alcanzar resultados vinculados a la igualdad de género?

Se valora la **relación entre los resultados alcanzados y que están vinculados a la igualdad de género y los insumos o recursos utilizados para ello**. En otras palabras, la eficiencia valora la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, por ejemplo) se han convertido en resultados encaminados a lograr una mayor igualdad entre mujeres y hombres. Asimismo, interesará indagar si los beneficios tienen un coste equitativo y si han sido asignados equitativamente. (Espinosa, 2010; 10)

Adicionalmente se recomienda analizar si los recursos destinados a la intervención de igualdad son suficientes y están claramente etiquetados y protegidos, es decir, si no están siendo reasignados a otros proyectos.

Las preguntas recomendadas para guiar este criterio de análisis son:

- ¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación de la política son adecuados y suficientes a la luz de los resultados de igualdad alcanzados?
- ¿Los costos de los beneficios recibidos por mujeres y hombres son equitativos?
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la intervención?
- ¿La política prevé condiciones para lograr la igualdad en el acceso a los recursos de las mujeres y los hombres?
- ¿Los recursos asignados a la política de igualdad han sido respetados o han sido reasignados a otras acciones?

Sostenibilidad

¿En qué medida los efectos en materia de igualdad alcanzados son sostenibles en el tiempo?

Analiza los cambios sustantivos producidos por la acción pública que harán posible la **permanencia de sus efectos en materia de igualdad en el tiempo una vez finalizado el financiamiento o la intervención**. Es importante señalar que la sostenibilidad está vinculada al conjunto de las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, diseño, apropiación de la política y participación para la agencia, pues una política eficaz, eficiente, que tiene un diseño adecuado, muestra un alto grado de apropiación y promueve la agencia de las mujeres y los hombres tendrá condiciones propicias para que sus efectos permanezcan en el tiempo. Otro aspecto clave en la sostenibilidad es la generación de capacidades en las partes que son afectadas por la intervención y la consideración de las necesidades estratégicas de género a lo largo de la política.

Tratándose de políticas de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género, la sostenibilidad se evalúa a partir del nivel de incorporación del enfoque de género tanto en las prácticas y rutinas del quehacer público, como en el marco legal y normativo de las dependencias involucradas. Para garantizar la sostenibilidad de la intervención, el objetivo a cumplir implica pasar de los compromisos individuales necesarios para su implementación al anclaje organizacional de los mismos, lo cual ofrecerá las condiciones necesarias para su permanencia.

En ese sentido, este criterio refiere a cambios sustantivos en el funcionamiento cotidiano de las dependencias que se sostienen en el tiempo y que se incorporan en el quehacer y las rutinas organizacionales, independientemente de las coyunturas políticas o de cambio de gobierno (PNUD, 2010).

Algunas preguntas recomendadas para guiar este criterio de análisis son:

- ¿Cuáles son los principales factores que están influyendo en el logro o no de la sostenibilidad de los resultados?
- ¿Existe una estrategia de salida de la intervención claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?
- ¿Se han desarrollado mecanismos para formación de capacidades de las personas o instituciones vinculadas en la intervención?
- ¿La política considera la atención a necesidades estratégicas de las mujeres?

Apropiación

¿Cuál es el grado de adhesión, entendimiento y legitimación de la política de igualdad?

Por apropiación se entiende **el grado de adhesión, entendimiento y legitimación de la política de igualdad de género** por parte de las y los actores involucrados: partes interesadas, mujeres y hombres destinatarios o población objetivo y las y los ejecutores. En este sentido, para evaluar la apropiación el referente serán las y los agentes involucrados en los efectos y en la implementación. Se recomienda realizar el análisis a través de una aproximación cualitativa que recupere la construcción de significados compartidos y representaciones sociales.

Algunas preguntas recomendadas para guiar este criterio de análisis son:

- ¿Los actores involucrados consideran que la política responde a sus necesidades e intereses?
- ¿Los actores involucrados consideran que la política resulta adecuada para garantizar la igualdad de género el ejercicio de derechos?
- ¿Qué acciones propias están realizando los actores involucrados para implementar la política de igualdad de género?
- ¿Cuál ha sido el nivel de entendimiento del principio de igualdad por parte de los actores involucrados, como consecuencia de la acción del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el nivel de entendimiento y aceptación de la política por parte de los actores involucrados?
- ¿Cómo se distribuye las responsabilidades en la aplicación y seguimiento de la intervención? ¿Es adecuada esa distribución?

Participación para la agencia⁵

¿La política pública ha impulsado la participación activa de las mujeres y los hombres como agentes de su propio desarrollo?

El criterio de participación para la agencia hace alusión al **grado en que la política ha generado un tipo y grado de participación de mujeres y hombres** que efectivamente contribuya a fortalecer su capacidad de gestión y decisión sobre aspectos clave relacionados con una mayor igualdad en sus condiciones de vida y su posición relativa (González & Murguialday, 2004), (Espinosa, 2010).

Algunas preguntas recomendadas para guiar este criterio de análisis son:

- ¿Cuál es la calidad de participación de las mujeres y los hombres en la política de igualdad?⁶
- ¿Se han generado condiciones para incrementar la capacidad de decisión de las mujeres y los hombres en los asuntos que corresponden a su desarrollo?
- ¿Se ha propiciado la organización de mujeres y hombres para la resolución colectiva de problemas y necesidades compartidas?
- ¿Se impulsa la participación equitativa de mujeres y hombres en los espacios públicos y privados?
- ¿Se impulsa el empoderamiento de las mujeres?

Como fue señalado con anterioridad, los criterios de evaluación pueden convertirse en ejes de análisis para los diferentes tipos de evaluación que se pretendan realizar. La selección de los mismos dependerá del tipo y propósito de la evaluación, del recurso y del tiempo del que se dispone.

En general, aplicar de una forma combinada los criterios propuestos de pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, apropiación y participación para la agencia ayuda a asegurar que la evaluación cubra las áreas más importantes de la intervención. Sin embargo, no todos los criterios son aplicables a cada evaluación, o aplicables por igual. Puede ser necesario aplicar criterios diferentes a los señalados para algunos casos únicos. También existen casos en los que únicamente es posible establecer ciertos criterios, por ejemplo en las evaluaciones de diseño en las que solo es posible evaluar bajo los criterios de pertinencia y coherencia y no es factible evaluar el resto de criterios (PNUD, 2009: 168).

5 Según Amartya Sen un "agente" es una persona que actúa y provoca cambios, por tanto, la capacidad de agencia es la capacidad de uno mismo para potenciar las metas que se desea potenciar. En: "Capacidad de agencia, empoderamiento y participación" documento elaborado por Lucía Mina para la Escuela Virtual del PNUD, 2010.

6 Lara González y Clara Murguialday proponen que, para analizar la calidad de participación, puede hacerse a manera de peldaños de una escalera. Este análisis sugiere diferenciar la participación de hombres y mujeres en cuatro niveles en los que en el peldaño inferior refiere a que las personas destinatarias son receptoras pasivas de asistencia, bienes o servicios sin estar involucradas en la provisión de los mismos y carecer del control sobre su continuidad. Por otro lado, el peldaño superior implica que las personas destinatarias son estimuladas a organizarse, deciden autónomamente y se empoderan al asumir responsabilidad en las acciones de desarrollo (González & Murguialday, 2004; 6).

La siguiente tabla muestra los diferentes criterios de evaluación (dimensiones del desempeño) que son factible de establecer dependiendo del tipo de evaluación:

TABLA 7. Criterios de evaluación factibles por tipo de evaluación

Tipo de evaluación	Criterio de Evaluación	Pertinencia y coherencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad	Apropiación	Participación para la agencia
DISEÑO		X					X
PROCESOS		X	X	X			X
RESULTADOS	PRODUCTOS	X	X	X	X	X	X
	EFFECTOS	X	X	X	X	X	X
	IMPACTO	X	X	X	X	X	X

PASO 5

Establecimiento del tipo de información que se necesita para la evaluación

Tareas del Paso 5

1. Definir preguntas que se quieren responder con la evaluación
2. Identificar las fuentes de información

Una vez que se ha definido el tipo de evaluación que se realizará, y los criterios sobre los que se hará la valoración, el siguiente paso es identificar el tipo de información que necesita ser generada o compilada **por el equipo evaluador** para sustentar las evidencias del análisis. Esta información está en función de las preguntas que se quieren responder con la evaluación y que, como hemos visto en párrafos anteriores, está relacionado con el tipo y criterios de evaluación.

Tarea 5.1. Definir preguntas que se quieren responder con la evaluación

Se recomienda que la o el gerente de la evaluación junto al Comité de Seguimiento realice una primera delimitación, clara y concisa de las preguntas centrales que se deben responder con el ejercicio de evaluación. Es importante que estas **preguntas sean discutidas y validadas con actores claves** que intervendrán en el proceso de gestión de la evaluación.

Las preguntas validadas servirán como una guía para el equipo evaluador, el cual deberá afinarlas y profundizar en ellas. También servirán como un instrumento de control para el seguimiento de la evaluación por parte del o la gerente. Asimismo, este listado de preguntas orientará la definición del tipo de información que debe ser compilada o generada en el proceso de evaluación. Se propone que en esta fase sólo se generen las preguntas mínimas necesarias, a fin de que posteriormente el equipo externo de evaluación pueda contribuir desde su conocimiento en la ampliación de las mismas.

Para la realización de este listado inicial de preguntas es necesario que, después de que se definió el tipo de evaluación y las dimensiones del desempeño que se van a considerar, se proceda a delimitar de manera específica las preguntas guía.

Recuerde

Se recomienda que:

- 1) La redacción de las preguntas sea consultada por la o el gerente a las distintas partes involucradas en la evaluación, a fin de que las necesidades e intereses de información de todas las partes estén adecuadamente plasmadas. Esto no sólo enriquecerá el planteamiento, sino que garantizará en la participación y apropiación del ejercicio.
- 2) La realización de un proceso de priorización de criterios y preguntas de evaluación tomando en consideración la incertidumbre que exista acerca de su respuesta, el coste de su investigación y la información disponible al respecto, entre otras variables. Es importante asegurar que en las preguntas propuestas por el equipo evaluador exista un equilibrio entre amplitud y profundidad que posibilite un abordaje de calidad de la evaluación.

Para establecer las preguntas, la o el gerente de la evaluación deberá analizar la información generada hasta ahora: el contexto de la política, sus antecedentes, la información disponible y el propósito de la evaluación. Con base en ello, identificará los principales cuestionamientos que deberán atender en el ejercicio de evaluación según los criterios de evaluación definidos. En el anexo 1 se presenta un ejemplo hipotético sobre una evaluación en la cual se define el tipo de evaluación, los criterios o dimensiones de desempeño objeto de análisis y las preguntas que de ello se pueden desprender.

Tarea 5.2 Identificar las fuentes de información

Una vez definidas las preguntas, se deberá proceder a identificar las posibles fuentes de información idóneas para responderlas. Esta definición **no deberá ser demasiado específica ni desagregada** dado que es deseable que **el equipo evaluador haga una propuesta que enriquezca este planteamiento inicial en función de la**

elaboración de la metodología. No obstante, es altamente recomendable contar con esta identificación inicial que **facilitará la planeación de la evaluación en cuestión de alcances, tiempos y recursos que se necesitan.**

Se sugiere utilizar la siguiente clasificación general de tipo de información:

1. Información documental o estadística (fuentes secundarias)

En los procesos de evaluación de políticas de igualdad es recomendable considerar el análisis con perspectiva de género de la información documental

generada oficialmente por la política, tales como sus normas, presupuestos, registros, investigaciones, líneas de base, informes de seguimiento, sistemas de indicadores, entre otros. Estos documentos constituyen una evidencia formal relevante del marco normativo, desempeño e institucionalización de la política.

El tipo específico de información documental que se analizará en el proceso de evaluación dependerá de múltiples factores, entre ellos, el tipo de evaluación, las dimensiones o criterios de evaluación y la disponibilidad de información.

A manera de ejemplo, en el anexo 2 se muestra una tabla con un listado de información que puede ser utilizada dependiendo del tipo de evaluación. Es recomendable que la o el gerente de la evaluación señale de manera general cierto tipo de información específica. Sin embargo, en cada evaluación a desarrollar el equipo evaluador debe considerar las particularidades del caso, la disponibilidad de información y los requerimientos específicos.

2. Información obtenida en campo (fuentes primarias)

Se espera que el equipo de evaluación realice un trabajo de campo durante el proceso de evaluación para recoger información directamente de las y los actores principales involucrados en las políticas que se evalúan ya que contribuirá a la mejor comprensión de los resultados y alcances de la intervención. Este tipo de información es fundamental en la evaluación de las políticas de igualdad porque agrega confiabilidad a los hallazgos documentales y, al contrastarlos, ofrece mayores elementos para que el análisis sea más profundo e integral y considere las posiciones, visiones y aprendizajes de las mujeres y de los hombres involucrados, así como los sesgos de género que puedan existir.

Dependiendo del tipo de evaluación, se deberá prever la participación de cierto tipo de informantes como, por ejemplo, las y los ejecutores de la política, las y los actores participantes, financiadores, partes interesadas, población beneficiaria o público general.

En la siguiente tabla se muestra el tipo de participante que es importante considerar como informante dependiendo del tipo de evaluación que se emprenda.

TABLA 8. Tipo de informante de acuerdo con tipo de evaluación

Tipo de evaluación		Beneficiarias y beneficiarios	Responsables de la política	Partes interesadas	Financiadores	Público en general
DISEÑO			X	X	X	
PROCESOS		DESEABLE	X		X	
RESULTADOS	PRODUCTOS	DESEABLE	X	X	X	
	EFFECTOS	X	X	X	X	
	IMPACTO	X	X	X	X	DESEABLE

En cualquier escenario es relevante **cuidar que las mujeres no estén subrepresentadas como informantes**. Para ello, la gerente de la evaluación deberá poner especial atención en que el equipo de evaluación contemple los diferentes aspectos asociados al género que repercuten en la capacidad de participación de las mujeres y los hombres tales como uso del tiempo, división sexual del trabajo, capacidad de movilidad, subordinación, entre otros. Esto a fin de lograr un equilibrio en la composición de informantes, sea entre mujeres y hombres, entre grupos de distintas edades o pertenecientes a diferentes grupos sociales, étnicos, etc.

Recuerde

Es muy importante que, al momento de identificar las posibles fuentes de información, la o el gerente de la evaluación considere el trabajo previo que se realizó en los pasos 1 y 2. Esta recapitulación no sólo permitirá ubicar la disponibilidad de la información sino que ayudará en la triangulación de los datos, es decir, en hacer un uso cruzado de las diversas fuentes (documental y de campo), para que se garantice la validez de la información y de los resultados de la evaluación para contar con evidencias sólidas y confiables.

La participación de las personas como informantes no excluye su participación como agentes involucrados en el proceso de evaluación por lo que el gerente de la evaluación deberá prever los mecanismos pertinentes que faciliten procesos participativos en el diseño, en la ejecución y en el análisis de los resultados.

PASO 6

Identificación de posibles métodos y herramientas para generar, compilar o sistematizar información

Los métodos de recolección y análisis de información dependerán del tipo de información que se requiere para evaluar la política. El **equipo de evaluación externa**, responsable de diseñar la metodología de evaluación⁷, **será quien finalmente defina las herramientas de recolección y análisis de información**. Sin embargo, en esta sección se presentan algunas orientaciones útiles para el o la gestora de la evaluación que le ayudarán en el seguimiento, acompañamiento y orientación del proceso.

En primer lugar, es altamente recomendable que **la metodología diseñada por el equipo de evaluación contemple técnicas mixtas que conjuguen métodos cuantitativos y cualitativos de levantamiento y análisis de información** (documental y de campo). La conjunción analítica de lo cualitativo con lo cuantitativo genera un **conocimiento más sólido y profundo que hace posible obtener una visión más integral y confiable de la intervención** que se está evaluando.

La estrategia metodológica mixta, al agregar complejidad al diseño de la evaluación, potencia un entendimiento articulado de las dimensiones de análisis. Mientras los métodos cuantitativos posibilitan conocer de manera generalizable la magnitud en la prevalencia de una situación o escenario determinado así como observar cambios en el tiempo (lo cual facilita el seguimiento); los métodos cualitativos permiten profundizar en las características específicas de tal situación, ofrecen mayor riqueza interpretativa y ahondan en la contextualización de los resultados. De esta manera, la técnica mixta reconoce que un mismo

⁷ La metodología se refiere a la lógica interna de la investigación (vinculación entre teoría, objetivos y métodos) y se concreta en los procedimientos o técnicas para la construcción de la evidencia que dará sustento a la evaluación, así como los criterios bajo los cuales serán analizada dicha evidencia.

hecho puede ser abordado desde ambos enfoques de manera aislada, pero al combinarlas se obtiene un conocimiento más completo de la realidad ya que permiten la observación a través de una perspectiva holística.

Como fue señalado párrafos anteriores, atendiendo a los objetivos y características de la evaluación, **para la recolección y construcción de evidencia** (cuantitativa y cualitativa) es recomendable que **el equipo de evaluación externa realice tanto trabajo de escritorio**, a partir de fuentes de información documentales, **como trabajo de campo** para la recolección de cierta evidencia empírica. Ello brindará mayor veracidad y confiabilidad a los resultados.

Información documental o estadística

El registro cuantitativo de algunas de las características o atributos buscados en los documentos permite que, posteriormente, puedan construirse indicadores que faciliten la interpretación de la información y el seguimiento en el tiempo. Por su parte, el registro cualitativo permite profundizar en la valoración de las características, alcances, deficiencias y aciertos de los contenidos de los documentos. En ese sentido, un recurso metodológico sugerido es el **diseño de matrices de registro y procesamiento de la información de los documentos**, las cuales deberán ser construidas por el equipo evaluador en función de las categorías o preguntas que guiarán el análisis.

Existen diversos métodos o técnicas para elaborar el diseño de estos instrumentos, los cuales podrán utilizarse por los equipos externos de evaluación en función de los objetivos de la misma. Lo importante es que **se consideren siempre categorías que muestren la orientación de la política para el logro de los objetivos de igualdad de género**. En el anexo 4 se muestran dos ejemplos ilustrativos del tipo de matrices que se pueden generar.

Información obtenida en campo (directa o primaria)

Métodos cuantitativos

La principal (y más común) herramienta de recolección de información cuantitativa en campo es la **encuesta**. Se trata de una técnica que permite dar cuenta de ciertos aspectos de la realidad social realizando cuestionarios a una muestra estadísticamente representativa del total de la población sobre la que queremos indagar.

Es importante tener en cuenta que **esta técnica es costosa**, dado que es preciso garantizar la representatividad de la muestra respecto del universo total del estudio, lo cual implica la aplicación de un número relativamente alto de

cuestionarios que encarecen el trabajo en campo. No obstante, en cierto tipo de evaluaciones su utilización es altamente pertinente, como en el caso de las evaluaciones de impacto en las que es necesario demostrar los cambios a nivel social, económico o cultural generados por la intervención objeto de análisis. Por este motivo, la encuesta es la herramienta apropiada para generar información primaria que dé cuenta de ello.

Métodos cualitativos

Existen diversas técnicas de recolección de información de tipo cualitativo. Cada una de ellas tiene características específicas así como ventajas y desventajas para su uso. Su aplicación dependerá del propósito de la evaluación, de los recursos disponibles y de las propias definiciones metodológicas del equipo de evaluación. Así, se puede mencionar:

- Entrevistas.
- Observación *In situ*.
- Observación participante.
- Usuarios y usuarias simuladas.
- Grupos Focales.
- Paneles de expertos y expertas.

A manera de referencia para el gerente de la evaluación, en el anexo 5 se presentan algunas características importantes de estos métodos⁸.

De estas técnicas, las más utilizadas por su costo, precisión y profundidad son las **entrevistas y los grupos focales**. Es importante que cuando se hagan entrevistas la o el gestor observe que el equipo evaluador incorpore las visiones de mujeres y de hombres, así como de los diferentes tipos de participantes en la política (responsables políticos y operativos, beneficiarios y beneficiarias, interesados externos, aliados y aliadas, etc.), ello en función siempre del tipo de política y de evaluación que se pretenda realizar.

En cuanto a los grupos focales, es importante verificar que éstos se conformen con base en criterios metodológicamente sólidos que reflejen la diversidad de los y las participantes. Asimismo, con la finalidad de no sesgar la participación a causa de los efectos de las relaciones de poder se debe considerar una separación entre grupos focales de mujeres y grupos focales de hombres, así como los grupos de personas que puedan sostener una jerarquía laboral significativa.

Recuerde

Es importante que, en el caso de realizar una encuesta en un proceso de evaluación, se garantice la representatividad de mujeres y hombres así como una estratificación desagregada de acuerdo con los criterios que se consideren relevantes tales como la edad o la pertenencia a colectivos indígenas o afrodescendientes. También es necesario minimizar los sesgos del muestreo que pueden resultar de no atender correctamente la dispersión territorial del universo de análisis.

⁸ Asimismo, para mayor referencia se puede ver también el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo del PNUD (PNUD, 2009; 172)

Análisis y síntesis de datos

A la par que la generación de información, el análisis y la síntesis de los datos obtenidos constituye un aspecto de central importancia en los procesos de evaluación de las políticas de igualdad. La o el gerente de la evaluación tendrá que verificar que el equipo evaluador contemple en su esquema la realización de dos acciones complementarias. Por un lado, identificar y resaltar los hallazgos importantes (análisis) y, por otro, combinar fuentes de información para obtener una comprensión más integral (síntesis) (PNUD, 2009; 177).

Recuerde

Se recomienda verificar que el equipo evaluador considere triangular la información obtenida en entrevistas a los distintos actores con el objetivo de lograr una mayor confiabilidad en la información. Para ello, es importante plantear las mismas preguntas a dos o más actores clave.

Para los métodos de evaluación mixtos, como el que se propone en esta ruta, es necesario contemplar un esquema de análisis para cada una de las técnicas empleadas y, posteriormente, una síntesis de todas estas fuentes para examinar los patrones de convergencia, discrepancia y complejidad. En el anexo 6 se presenta un ejemplo de un esquema de evaluación en el cual se correlaciona el

tipo de evaluación, las dimensiones de análisis, las preguntas a responder y las fuentes de información.

El esquema inicial definido dará contenido y precisión a los términos de referencia de la evaluación y proporcionará una buena base para que el equipo evaluador enriquezca y adecúe el esquema inicial al elaborar su plan de análisis de la evaluación. La o el gerente de la evaluación debe poner especial atención en que el plan de análisis elaborado por el equipo externo contemple instrumentos de sistematización de los datos tanto cualitativos y cuantitativos y que estén bien alineados con las preguntas rectoras.

Recuerde

Se recomienda que desde que se está planificando la evaluación se identifiquen las fuentes idóneas de información por tipo de pregunta. Esta acción permitirá que el equipo evaluador realice su esquema de análisis y de síntesis considerando las preguntas a responder y la correlación de fuentes que se necesita realizar para cada una.

Plan de análisis

El plan de análisis es una herramienta de evaluación esencial que establece cómo será organizada, clasificada, interrelacionada, comparada y expuesta la información reunida en relación con las preguntas de la evaluación, incluido lo que se hará para integrar las múltiples fuentes, especialmente aquellas que proporcionan datos de una forma explicativa y cualquier método estadístico que será utilizado para combinar o presentar los datos (cálculos, sumas, porcentajes, análisis de costes, etc.). Además, se deberán describir retos y limitaciones posibles al análisis de datos. Los análisis de datos y las síntesis deben provenir de un plan de análisis que debería ser incorporado al diseño de la evaluación y al plan de trabajo detallado en el informe inicial (PNUD, 2009a: 177).

PASO 7

Identificación de ejecutores ideales para la evaluación y elaboración de Términos de Referencia

Tareas del Paso 7

1. Definir el perfil idóneo del equipo de evaluación
2. Definir los términos de referencia y productos esperados

Tarea 7.1 Definir el perfil idóneo del equipo de evaluación

Un factor importante en el proceso de gestión de las evaluaciones es la definición del equipo de evaluación. Se sugiere que dicho **equipo sea externo a la dependencia encargada de la ejecución de la política**, a fin de garantizar la realización de un **ejercicio imparcial, objetivo y con la distancia suficiente** para ver aquello que la operación cotidiana de las políticas no permite. El equipo externo puede pertenecer a alguna institución o dependencia especializada en evaluación de políticas públicas o a través de consultorías especializadas (personales o empresas) en evaluación de políticas, con perspectiva de género y con conocimiento de los temas o sectores específicos a los que se dirige la política.

Al contratar consultores individuales o un equipo de consultores para evaluar políticas de igualdad de género es importante asegurar una combinación adecuada

de habilidades y perspectivas (de acuerdo a los requerimientos derivados de las particularidades de la evaluación) así como una integración equilibrada por sexo. En específico, se recomienda considerar los siguientes atributos y capacidades en el equipo:

- Experiencia en el desarrollo de procesos de evaluación acordes con el tipo de evaluación (diseño, procesos, resultados de efectos o impacto).
- Conocimientos y experiencia en enfoques participativos y metodologías cualitativas y cuantitativas para la recopilación de la información.
- Conocimientos y experiencia en temas sectoriales vinculados al objeto de evaluación.
- Conocimientos básicos del contexto nacional en el cual se desarrollará la evaluación.
- Conocimiento y experiencia en temas relacionados con la igualdad de género y con orientación al mejoramiento de la acción pública hacia la igualdad de género.
- Conocimiento y experiencia en evaluación de intervenciones para la igualdad de género.
- Habilidades para la investigación.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Idealmente se recomienda que un equipo de evaluación combine integrantes nacionales e integrantes internacionales para que el equipo cuente con una perspectiva externa además del conocimiento y experiencia a nivel local. Asimismo, se recomienda que la selección del equipo de evaluación pueda ser efectuada en consulta con aquellas y aquellos actores identificados como claves en el proceso o, en su caso, con el comité de seguimiento de la evaluación.

Otro aspecto importante a considerar es el **tamaño del equipo de evaluación**. Para aproximarse a esta definición se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- **El propósito, tipo y criterios de la evaluación.** Las evaluaciones con múltiples fases necesitan ser realizadas por equipos multidisciplinarios, en los cuales cada integrante aporte diferentes tipos de pericia y experiencia.
- **El tipo de trabajo de campo que se debe realizar.** A diferencia de las evaluaciones que sólo se requieren trabajo de escritorio o la aplicación de pocas entrevistas, las que incluyen trabajo de campo amplio requieren de equipos más grandes.
- **El tipo de técnicas previstas para el levantamiento de información.** Existen técnicas, como la aplicación de encuestas, que necesitan de equipos de trabajo con un mayor número de integrantes.

Tarea 7.2 . Definir los términos de referencia y productos esperados

Recuerde

Los términos de referencia, aunque cumplan con un guión homogéneo, deben ser redactados para cada evaluación, pues deben expresar con suficiente especificidad el servicio que se solicita.

Un paso importante en el proceso de gestión de la evaluación es la elaboración de los términos de referencia, en los que la o el gerente de la evaluación, en colaboración con el **comité de seguimiento**, debe definir el alcance, propósito, enfoque y expectativas de la evaluación, además de definir el equipo de evaluación y los productos esperados.

Los términos de referencia deben ser **claros, explícitos y bien centrados** a fin de emitir una referencia directa al equipo de evaluación sobre las características del servicio que se solicita. Dado que una evaluación no puede abordar todas las dimensiones del desempeño y todos los temas, elaborar los términos de referencia implica hacer elecciones estratégicas sobre el enfoque específico, los parámetros y los productos de la evaluación en función de los recursos disponibles (PNUD, 2009: 149). Todo ello encaminado a guiar el desarrollo de evaluaciones útiles para el mejoramiento de las acciones públicas dirigidas a la igualdad, así como el conocimiento de los avances en la materia lo que implica que las oficinas o instituciones que contratan la evaluación destinen un tiempo suficiente a su elaboración.

Los términos de referencia además de ser la guía para el equipo de evaluación es un **instrumento de control** para la gerente y el comité de seguimiento, con el que se puede verificar el cumplimiento de los productos esperados.

Es muy importante que en los términos de referencia se incluyan al menos los siguientes **contenidos**⁹:

- 1) Los antecedentes y contexto de la evaluación. Se puede incluir una breve descripción de la política objeto de evaluación, que muestre de manera sintética antecedentes, objetivos, población destinataria o beneficiaria, participantes y cobertura geográfica.
- 2) El propósito y los objetivos de la evaluación.
- 3) Los alcances de la evaluación:
 - a. La unidad de análisis que cubrirá la evaluación: un sistema de programas, políticas o estrategias de igualdad relacionados, un programa que incluya un grupo de proyectos, un proyecto o un componente o proceso dentro del proyecto.

⁹ Para mayor detalle acerca de la elaboración de los términos de referencia se puede consultar el Manual de planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo del PNUD (PNUD, 2009)

- b. El periodo o fases de la ejecución que cubrirá la evaluación.
 - c. Los fondos gastados hasta el momento de la evaluación en relación a los montos totales asignados.
 - d. La cobertura geográfica.
 - e. Los grupos destinatarios que se incluyen.
- 4) El requisito de que la evaluación deberá enmarcarse desde la perspectiva de género y contar con un marco teórico, conceptual y metodológico apropiado para ello.
 - 5) Los criterios de evaluación o dimensiones de análisis.
 - 6) Las principales preguntas a responder por criterio de evaluación o dimensión.
 - 7) Aspectos generales de la metodología de trabajo que deberá retomar el equipo de evaluación, especialmente en lo que corresponde a las fuentes y técnicas de recolección de información. Es muy importante que en esta parte se señale la necesidad de garantizar la representación y visión de todos los tipos de actores participantes desagregados por sexo, edad y/o pertenencia indígena.
 - 8) Perfil y requisitos que deberá cumplir el equipo evaluador.
 - 9) Estructura organizativa y de gestión de la evaluación: ¿quiénes van a participar? ¿en qué momentos o fases?, ¿cómo?
 - 10) Productos y resultados esperados. Cuando menos se sugiere que se contemplen los siguientes productos a entregar:
 - Metodología o plan de trabajo, que deberá contener cuando menos marco conceptual, propósito y objetivos de la evaluación, alcances, criterios de análisis, preguntas a responder, métodos de recolección y análisis de información, cronograma de actividades.
 - Informe preliminar, que deberá contener cuando menos el entendimiento del equipo sobre el sujeto de la evaluación, la propuesta metodológica afinada y los avances obtenidos en la generación y análisis de la información.
 - Informe Final, que deberá contener las siguientes secciones:
 - Presentación
 - Resumen Ejecutivo
 - Introducción
 - Presentación de la evaluación
 - Objetivos y alcances de la evaluación
 - Enfoque y metodología
 - Hallazgos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones y lecciones aprendidas

- 11) Consideraciones éticas. Es importante que en los Términos de Referencia se incluya el Código de Conducta Ética para Evaluaciones de PNUD ¹⁰.
- 12) Plazos de entrega.
- 13) Lista de documentación inicial que deberá ser contemplada.
- 14) Lista de fuentes mínimas de información: documental y de campo.

El borrador inicial de los términos de referencia es, generalmente, responsabilidad de la oficina o unidad que encarga la evaluación (gerente de la evaluación), sin embargo, se recomienda que sean elaborados y consultados con las principales partes interesadas en la intervención objeto de evaluación así como a otros socios de la evaluación. Esta acción permitirá asegurar que se incluyan los diferentes temas de interés y que las y los usuarios potenciales tengan la confianza e interés en el uso de los resultados del ejercicio. Se sugiere que en este momento participe el Comité de Seguimiento del proceso de evaluación.

Así como se indica que los términos de referencia deben ser claros y explícitos, también deben tener la suficiente flexibilidad para que el equipo de evaluación pueda determinar los mejores métodos y herramientas para recopilar y analizar los datos.

¹⁰ Ver anexo 7: código de conducta ética para evaluaciones del PNUD. También está disponible en su versión en inglés en <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conduct> (fecha de acceso: 17 de febrero de 2012)

ETAPA 3

SEGUIMIENTO A LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

ETAPA 3
SEGUIMIENTO A LA REALIZACIÓN
DE LA EVALUACIÓN

PASO 8. Gestión de
la participación y
seguimiento del proyecto

PASO 9. Análisis de los
resultados

PASO 8

Gestión de la participación y seguimiento al proceso

Tareas del Paso 8

1. Promover la participación de las distintas partes involucradas e interesadas.
2. Seguimiento al proceso de evaluación.

Una vez que el equipo que realizará la evaluación ha sido seleccionado y que inicia el proceso, el papel de gestión y seguimiento de la o el gerente es muy importante, tanto para apoyar la gestión de las tareas como para supervisar el cumplimiento y articular la participación de las diversas partes.

Tarea 8.1. Promover la participación de las distintas partes involucradas e interesadas

Aunque la evaluación sea desarrollada técnicamente por un equipo externo es muy importante la participación en el proceso de diversas partes interesadas: áreas de gobierno responsables de la ejecución de la política, donantes o instancias financiadoras de la política o intervención, organizaciones de la sociedad civil y organismos de Naciones Unidas (en los casos en que estén apoyando el proceso),

así como a los beneficiarios o beneficiarias de las iniciativas. En términos generales, las partes interesadas pueden agruparse en tres grandes tipos:

- 1) Partes responsables de las políticas (normativas, ejecutoras, financiadoras).
- 2) Población directamente afectada por la política (beneficiaria, destinataria o usuaria).
- 3) Partes interesadas no directamente afectadas por la política (organizaciones sociales y civiles, organismos internacionales, expertas y expertos en los temas, academia, etc.).

Es recomendable que estas partes opinen y se involucren, en la medida de lo posible y sin obstaculizar el mismo proceso de evaluación, en distintos momentos claves del proceso. Las evaluaciones de las políticas de igualdad deben ser ejercicios útiles para el aprendizaje de las distintas partes que participan en las políticas y no categorizarlos como ejercicios técnicos de recolección o generación de información y análisis. En ese sentido, es importante considerarlas una oportunidad de aprendizaje, diálogo y rendición de cuentas.

El tipo de participación de las distintas partes deberá estar en función, por un lado, de los propósitos y alcances de la propia evaluación, y por el otro, de la necesidad de garantizar transparencia y apropiación del ejercicio de evaluación por parte de las y los participantes.

Se pueden identificar los siguientes momentos claves en el proceso en los que interesa que las partes interesadas sean consultadas o involucradas activamente:

- Definición del tipo, propósito y alcances de la evaluación (diseño y preparación).
- Suministro de información.
- Seguimiento del proceso.
- Revisión los resultados obtenidos.
- Difusión y uso de los hallazgos.

Es importante que antes de iniciar el proceso de evaluación la o el gerente **realice un esquema con la participación de las diferentes partes** a fin de facilitar la gestión de su participación y definir claramente las responsabilidades de las y los diferentes involucrados en el proceso. A continuación, se muestra una tabla que puede facilitar la elaboración del esquema. En este esquema se propone plasmar tanto el grado de participación de las partes en las distintas fases del proceso como la forma en la cual se realizará la participación.

TABLA 9. Participación de partes interesadas en el proceso de evaluación

Grado y forma de participación en distintas fases del proceso de evaluación (alta/media/baja/nula)					
Partes interesadas	Diseño y preparación	Suministro de información	Seguimiento	Revisión los resultados obtenidos	Difusión y uso de los hallazgos
Partes responsables de las políticas (normativas, ejecutoras, financiadoras)					
Gerente de la evaluación					
Órgano de gobierno de la oficina (s) que se evalúa					
Personal de la oficina que se evalúa (desagregado en hombres y mujeres)					
Autoridades nacionales responsables de las políticas de igualdad en el país					
Autoridades locales responsables de las políticas de igualdad en el país					
Oficina u organismo que financia la política					
Población directamente afectada por la política					
Beneficiarias/os, destinatarias/os, usuarias/os finales de los resultados de la política (desagregado en hombres y mujeres)					
Partes interesadas no directamente afectadas por la política					
Organizaciones sociales y civiles					
Academia					
Organismos internacionales					
Medios de comunicación					
Otros (especificar)					

Cabe señalar que cuando la unidad que encarga la evaluación, a través de la o el gerente, es la misma unidad responsable de la ejecución de la política deberá tener una participación destacada en todo el proceso desde su planificación ya que representan un elemento clave en el éxito de la evaluación.

Si bien es importante la participación de las diversas partes interesadas en el proceso de evaluación, es importante resaltar que el equipo evaluador externo debe tener la libertad suficiente para identificar a las personas con las que necesitará reunirse, así como para aplicar los instrumentos de recolección

de información (entrevistas, grupos focales o de discusión, entre otras), **sin que exista injerencia alguna de las partes interesadas o participantes en la política, que puedan “contaminar” la información o contenidos, a fin de evitar sesgos o presiones en el proceso de evaluación.** La provisión de condiciones para que el equipo evaluador realice su trabajo con libertad, independencia e imparcialidad es un estándar de calidad y de ética en la gestión de la evaluaciones.

Tarea 8.2 Seguimiento al proceso de evaluación

La o el gerente de la evaluación deberá tener un papel relevante **antes, durante y después** del proceso de evaluación. Las tareas que deberá realizar **antes** del proceso están vinculadas con los pasos de la Ruta señalados hasta ahora.

Durante y después del proceso, la o el gerente deberá tener un papel estratégico a fin de:

- Facilitar el oportuno suministro de información disponible.
- Gestionar el contacto con las partes interesadas y las fuentes de información directas, esto es facilitar la concertación de citas y espacios adecuados para realizar entrevistas, talleres, grupos focales, etc. Es **importante indicar que la o el gestor no deberán participar en las entrevistas o grupos focales para garantizar la independencia del trabajo del equipo evaluador.**
- Asegurar que el equipo de evaluación cumpla con los tiempos y productos comprometidos.
- Revisar y retroalimentar el informe inicial que incluya la metodología presentada por el equipo de evaluación.
- Revisar y retroalimentar la versión borrador del informe de evaluación preparado por el equipo de evaluación.
- Revisar el informe final de evaluación.
- Coordinar la socialización de los hallazgos con las partes interesadas.
- Dar seguimiento a las recomendaciones del informe de evaluación.

Si bien durante todo el proceso se debe garantizar la independencia del equipo de evaluación a fin de lograr una mirada externa e imparcial es muy importante que la o el gerente revise aspectos relevantes del planteamiento y desarrollo metodológico en distintos momentos clave del proceso (sobre todo en el análisis de la metodología propuesta y del informe parcial), a fin de garantizar la confiabilidad, integralidad y veracidad de los resultados.

Algunos de los aspectos que se deberán revisar son:

- Que exista una combinación adecuada de métodos cualitativos y cuantitativos

para recopilar y analizar los datos.

- Que tanto la metodología como el desarrollo de la evaluación estén realizadas con perspectiva de género.
- Que estén incluidos los distintos grupos interesados a fin de evitar sesgos de género, de distancia territorial, de clase, de jerarquía, etc. En especial, se deberá poner énfasis en contemplar una estrategia para que en la recopilación y análisis de datos se incluya a los grupos marginados o en situación de desventaja.
- Que se garantice que los distintos grupos de mujeres participantes no sean subrepresentadas, se considere su diversidad y se den las condiciones para que externalicen sus percepciones, opiniones y necesidades sin temores.
- Que en caso de que se aplique alguna encuesta, se garantice la representatividad del universo de estudio.
- Que los instrumentos y métodos de recopilación de información permitan el desglose de los datos obtenidos por sexo, aunque es deseable también la desagregación por otros criterios relevantes como la edad, la pertenencia indígena, la territorialidad, etc.
- Que se logre una **triangulación de la información**, es decir que, siempre que sea posible, los datos y hallazgos provengan de más de una fuente (datos oficiales, estadísticas nacionales, informantes clave, grupos de interés, etc.) a fin de garantizar su validez.
- Que logre una orientación hacia la construcción de recomendaciones pertinentes, realistas y enfocadas a contribuir en la mejora de las acciones públicas para la igualdad de género, identificando las lecciones aprendidas del proceso.

Adicionalmente, se deberá dar seguimiento al cumplimiento de algunos aspectos éticos por parte del equipo evaluador, que garanticen la adopción del enfoque de género y derechos humanos en el proceso de evaluación. De esta manera, se espera:

- Que traten a todas y todos sus informantes con sensibilidad y respeto a la diversidad.
- Que comuniquen adecuadamente a las y los informantes qué información buscan y cómo se utilizará para respetar su derecho a decidir su participación y garantizar su confidencialidad.
- Que cuando existan diferencias de poder, las partes interesadas sean entrevistadas por separado. Esto puede incluir la separación de las mujeres y los hombres, de los titulares de derechos y los titulares de deberes, del personal del Programa y los beneficiarios, de los superiores y subordinados, y cualquier otra agrupación donde puede haber diferencias de información o donde una de las partes tiene poder sobre otra por razón de su posición. Es recomendable que la o el gerente de la evaluación contribuya a garantizar el cumplimiento

de los estándares éticos y de calidad en el proceso de las evaluaciones. Como una buena práctica que puede servir de referencia, el Sistema de Naciones Unidas cuenta con normas y estándares que guían la práctica y el empleo de la evaluación¹¹.

11 Ver anexo 8: normas de evaluación del grupo de evaluación de Naciones Unidas (UNEG). También está disponible en su versión en inglés en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100 (fecha de acceso: 17 de febrero de 2012).

PASO 9

Análisis de los resultados

Una vez que el equipo de evaluación entrega el borrador del informe final de resultados, se inicia una tarea estratégica y fundamental por parte de la o el gerente de la evaluación que consiste en el análisis de los resultados.

Se recomienda iniciar esta tarea con una validación de la calidad del Informe Final. La siguiente lista de atributos deseables puede facilitar esta validación:

TABLA 10. Validación de informe final

Atributo	SI	NO
El Informe está completo y bien estructurado		
Describe lo que se está evaluando y por qué		
Precisa los temas de preocupación de la oficina que encarga la evaluación (preguntas a responder)		
Explica los pasos y procedimientos usados para responder a esas preguntas		
Utiliza una base conceptual y metodológica con perspectiva de género		
Presenta hallazgos apoyados en pruebas creíbles en relación a: o Utiliza métodos cuantitativos y cualitativos o Triangula fuentes de información o Desagrega los datos por sexo y otros criterios relevantes		
Reconoce las limitaciones del proceso y de los resultados		
Muestra conclusiones sobre los hallazgos basados en las evidencias		
Propone recomendaciones concretas y prácticas derivadas de las conclusiones y orientadas a lograr mayores efectos en la igualdad de género		
Se ha elaborado considerando a las y los usuarios de la evaluación y la manera en que utilizarán la evaluación		
Identifica y describe claramente los aprendizajes o lecciones generadas por la implementación de la política de igualdad de género		

Fuente: adaptación propia según United Nations Evaluations Group (2005). "Standards for Evaluation in the UN System" en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

A fin de garantizar la independencia del ejercicio de evaluación, se recomienda que los comentarios y observaciones sobre los resultados de la evaluación **se enfoquen en identificar posibles omisiones o errores factuales** y, de ser necesario, se provea al equipo de evaluación de **información adicional que eventualmente no hubiera sido contemplada**.

Una vez que el informe cumple con estos atributos de calidad, el siguiente paso es hacer un análisis de los resultados para utilizarlos en mejorar la intervención, respecto del o los temas objeto de evaluación.

Para realizar este análisis se recomienda en primer término programar una reunión de retroalimentación y análisis entre el equipo evaluador y la oficina responsable de la intervención. El objetivo de dicha reunión es presentar los resultados, retroalimentarlos y resolver dudas. Es altamente recomendable que en esta reunión participen las diversas partes involucradas en la evaluación, el comité de seguimiento y, de manera fundamental, las personas responsables de la política evaluada, con nivel de toma de decisiones, a fin de que conozcan a profundidad los hallazgos y las recomendaciones y reflexionen en conjunto acerca de los aprendizajes del proceso de evaluación, ello con miras a trazar una estrategia que permita el uso de los resultados de la evaluación en la mejora de la política de igualdad.

Se recomienda que posteriormente a esta reunión de retroalimentación con el equipo de evaluación, el o la gerente de la evaluación programe sesiones de discusión con el comité de seguimiento y el personal responsable de la ejecución de la política (incluyendo las personas con capacidad de tomar decisiones) a fin de profundizar en la reflexión de los resultados de la evaluación.

Recuerde

Se sugiere guiar la discusión a partir de preguntas detonadoras. A continuación se proponen algunas:

- ¿Cuáles son los principales hallazgos de la evaluación?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados de la política en las mujeres y los hombres? ¿Existieron sesgos de género? ¿Existieron sesgos de otro tipo, por ejemplo por edad, origen o pertenencia étnica o racial, clase social, entre otros factores?
- ¿Cómo ha incidido la política en las condiciones de vida de las mujeres y los hombres?
- ¿Cómo ha contribuido en el avance a una mayor igualdad de género a través de capacidades institucionales, beneficios en la reducción de la desigualdad y la discriminación, etc.?
- ¿Cuáles son las principales recomendaciones de la evaluación orientadas a incrementar la capacidad de la política para contribuir al avance en la igualdad de género?

ETAPA 4

USO DE LOS RESULTADOS

ETAPA 4
USO Y DIFUSIÓN DE
LOS RESULTADOS



PASO 10. Uso y difusión
de los resultados

PASO 10

Uso y difusión de los resultados

Tareas del Paso 10

1. Usar los resultados.
2. Devolver los resultados: participación de los diversos actores.

Tarea 10.1. Usar los resultados

Como fue señalado en los primeros pasos de la Ruta, la evaluación tiene un propósito explícito y definido que refiere a **generar información que sustente la toma de decisiones para mejorar los resultados de las políticas públicas a favor de la igualdad entre mujeres y hombres**. Cuando la evaluación se hace adecuadamente, se orienta a cumplir con este propósito y se usa correctamente, tiene un **enorme potencial para fortalecer las bases de las políticas de igualdad, fomentar el aprendizaje y la producción de conocimiento respecto de los resultados de las acciones públicas sobre las mujeres y los hombres** y sobre las desigualdades de género, además de apoyar la rendición de cuentas públicas.

Para que este potencial pueda ser concretado no es suficiente con obtener una buena evaluación, es necesario que exista voluntad de cambio entre quienes tienen capacidad de decisión en el rumbo de las políticas. Por ello, es fundamental

que las personas responsables de las políticas, que tienen el mayor nivel en la toma de decisiones, conozcan y se apropien de los resultados de la evaluación.

Al respecto se recomienda que la o el gerente junto con el Comité de Seguimiento impulsen, desde la entrega del primer borrador de resultados de la evaluación, reuniones entre el equipo de evaluación y las personas con mayor nivel de decisión para abordar la política de igualdad en cuestión, a fin de profundizar en el entendimiento de los resultados y recomendaciones y sensibilizar sobre la importancia de la implementación de las mismas.

A partir de la exposición de los resultados y del análisis de los mismos, la oficina responsable de la intervención deberá identificar las recomendaciones a las que deberá dar seguimiento, así como los principales hallazgos y conclusiones de la evaluación que contribuyan a un mayor entendimiento de las fortalezas, áreas de oportunidad y limitaciones de la intervención.

Es importante que **las recomendaciones puedan ser sistematizadas ubicando un orden de prioridad, plazos de cumplimiento, responsables de seguimiento y tareas concretas** que se desprenden de cada una.

A continuación se presenta una propuesta de formato para registrar las recomendaciones:

TABLA 11. Formato para el seguimiento a las recomendaciones

Recomendación	Prioridad Alta / Media/ Baja	Plazo de realización Corto (menos de un año) Mediano (de 1 a 3 años) Largo (más de 3 años)	Responsable del seguimiento	Partes involucradas	Tareas sustantivas
1.					1.1
					1.2
					1.3
					1.4
2.					2.1
					2.2
					2.3
					2.4

Una vez que se sistematizaron las recomendaciones es aconsejable que se **defina una estrategia de implementación y seguimiento** a las mismas, en la se incluya la participación del Comité de Seguimiento, a fin de acompañar el proceso de implementación de las recomendaciones y evitar que los resultados de la evaluación no sean utilizados.

Tarea 10.2. Devolver de resultados: participación de los diversos actores.

Adicionalmente a la reunión o reuniones entre la oficina responsable de la política y el equipo de evaluación para retroalimentar y profundizar en los resultados de la evaluación, se recomienda que se contemplen actividades para la devolución de los resultados entre las diversas partes interesadas, a fin de contribuir a un diálogo democrático y constructivo que permita la reflexión sobre los avances, aciertos, limitaciones y retos de las políticas de igualdad de género.

Para concretar el proceso de devolución es fundamental trazar **una estrategia que contemple diversas modalidades para comunicar y discutir los resultados de la evaluación**. La selección de las modalidades dependerá de los perfiles de las y los distintos actores participantes e interesados en la política. Algunas de las modalidades que pueden ser utilizadas son:

- ▶ **Reuniones de análisis y discusión.**
- ▶ **Foros.**
- ▶ **Publicación de resultados en páginas electrónicas.**
- ▶ **Presentación de resultados en formatos sencillos para su difusión y mejor comprensión entre personas con perfiles diversos.**

Lo importante de esta tarea es que se difundan los resultados, que se propicie un diálogo y reflexión conjunta de los resultados de la evaluación y del rumbo de la política y que se fortalezca el ejercicio de transparencia y rendición de cuentas que toda acción pública debe tener.

Como ha sido puntualizado en distintas partes de esta Ruta, el fin último de las evaluaciones consiste en que sean utilizadas en beneficio de la igualdad de género. Así, se espera que contribuyan a fortalecer las estrategias de acción pública encaminadas a transformar las condiciones que generan desigualdad entre hombres y mujeres.

Por ello, es sumamente importante que los resultados de las evaluaciones sean usados amplia y estratégicamente por distintos actores. Los usos pueden ser múltiples, ello dependerá del tipo y propósito de la intervención así como del tipo y propósito de la evaluación en cada caso. En la siguiente tabla se presentan, a manera de ejemplo, algunos usos potenciales:

Recuerde

Una buena práctica es que las unidades responsables de la implementación de la política de igualdad evaluada publiquen electrónicamente los informes con los resultados de la evaluación.

TABLA 12. Usos y usuarios/as potenciales de las evaluaciones

USUARIOS Y USUARIAS POTENCIALES	USOS POTENCIALES
Partes responsables de las políticas (normativas, ejecutoras, financiadoras)	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la intervención • Adecuación en la orientación de la política • Mejora de instrumentos, procesos y organización operativa • Mejora en las características, cantidad, distribución o calidad de los productos o servicios generados • Contrarrestar debilidades o amenazas • Aprovechar áreas de oportunidad y fortalecer aciertos • Compartir lecciones • Mostrar los avances en la igualdad de género propiciados por las intervenciones específicas e impulsar el suministro de mayores recursos para las políticas de igualdad • Fortalecer prácticas de transparencia y rendición de cuentas
Población directamente afectada por la política	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir derechos en casos de incumplimiento • Reconocer cambios que les afectan • Generar sentidos compartidos entre el conjunto de la población afectada • Contar con mayores elementos para participar en las definiciones del rumbo de las políticas
Partes interesadas no directamente afectadas por la política (organizaciones sociales y civiles, grupos de expertas y expertos, academia, organismos internacionales, público en general, medios de comunicación)	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y comparar lecciones y aprendizajes • Contar con evidencias que permitan debatir acerca de los resultados, efectos o impactos de las políticas de igualdad e imaginar mejores caminos posibles • Reconocer los avances en la igualdad de género propiciados por las intervenciones específicas e impulsar el suministro de mayores recursos a las políticas de igualdad • Repensar las estrategias para avanzar en la igualdad de género desde la acción pública

Con el objetivo de facilitar la elaboración de la estrategia para difundir y discutir los resultados de la evaluación, a continuación se presenta la siguiente matriz que puede servir de guía para orientar la definición de las distintas modalidades de difusión y planificar su realización.

TABLA 13. Planificación de la difusión de la evaluación

Partes interesadas	Usos potenciales de los resultados de la evaluación	Modalidad de difusión / discusión	Responsable del seguimiento	Tareas sustantivas	Fechas de realización
Partes responsables de las políticas (normativas, ejecutoras, financiadoras)					
Gerente de la evaluación					
Órgano de gobierno de la oficina (s) que se evalúa					
Personal de la oficina que evalúa					
Autoridades nacionales responsables de las políticas de igualdad en el país					
Autoridades locales responsables de las políticas de igualdad en el país					
Oficina u organismo que financia a la política					
Población directamente afectada por la política					
Beneficiarias/os, destinatarias/os, usuarias/os finales de los resultados de la política (desagregado en hombres y mujeres)					
Partes interesadas no directamente afectadas por la política					
Organizaciones sociales y civiles					
Academia					
Organismos internacionales					
Medios de comunicación					
Otros (especificar)					

Finalmente, es fundamental que en el proceso de difusión, sobre todo tratándose de la población beneficiaria, se consideren los perfiles así como las condiciones y posiciones de género de las personas para que ello permita seleccionar modalidades de difusión incluyentes que garanticen la participación equitativa de las personas (PNUD, 2009b).



Anexos)

Anexo 1)

Matriz de preguntas de evaluación

Tipo de evaluación	Criterios de evaluación (Dimensiones del desempeño)
EFFECTOS	Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad y Apropiación

Criterio de evaluación	Preguntas sustantivas a responder
Eficacia	<ul style="list-style-type: none">• ¿Se han logrado los efectos previstos por la intervención?• ¿Cuáles han sido los cambios inmediatos generados por la intervención (en la población objetivo, instituciones o partes involucradas)?• ¿Cuál ha sido el avance en los indicadores a nivel de efecto?• ¿Los efectos generados por la política abonan a la construcción de condiciones sociales más igualitarias?• ¿La política ha contribuido a una mayor existencia de políticas y programas públicos y a una mayor asignación de recursos a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres?• ¿Cuáles fueron los factores que han influido en el logro o no de los efectos?
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• ¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación de la política son adecuados y suficientes a la luz de los efectos alcanzados?• ¿Los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación de la política son adecuados y suficientes a la luz de los efectos alcanzados?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué condiciones de sostenibilidad de la intervención y o de los resultados de la misma se identifican?
Apropiación	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es el grado de apropiación de la intervención por parte de las partes involucradas?• ¿Cuáles son las principales lecciones y aprendizajes de la intervención?

Anexo 2)

Listado inicial de información

Tipo de evaluación	Ejemplos de información útil
DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal sobre igualdad de género a nivel internacional, nacional, local y sectorial • Marco conceptual de la intervención y diseño de la misma • Documentos de Planeación • Documentos normativos • Manuales Operativo • Investigaciones temáticas o sectoriales • Diagnósticos institucionales • Organigrama de la unidad administrativa responsable de su ejecución
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual y diseño de la intervención • Documentos de planificación • Documentos normativos • Informes financieros • Manuales de procedimientos • Plantilla de personal • Informes de avance parciales y finales • Formatos de registro utilizados en el proceso de ejecución • Informes de otras evaluaciones
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual de la intervención y diseño de la misma • Documentos de Planeación • Documentos normativos • Informes financieros • Informes parciales y finales • Sistemas de indicadores • Padrones de beneficiarios (desagregados por sexo y otros atributos relevantes como edad, pertenencia indígena, etc.) • Información específica que pueda mostrar evidencia de los resultados
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual de la intervención y diseño de la misma • Documentos de Planeación • Documentos normativos • Informes financieros • Informes de avance parciales y finales (semestrales, anuales) • Sistemas de indicadores • Padrones de beneficiarios (desagregados por sexo y otros atributos relevantes como edad, pertenencia indígena, etc.) • Información específica que pueda mostrar evidencia de los efectos • Informes de otras evaluaciones
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual de la intervención y diseño de la misma • Documentos de Planeación • Documentos normativos • Información específica que pueda mostrar evidencia de los resultados • Estadísticas locales, regionales o nacionales (dependiendo del alcance de la política objeto de evaluación) • Informes de otras evaluaciones

Anexo 3)

Matriz de esquema de evaluación

Criterio de evaluación (dimensión de desempeño/ eje de análisis)	Preguntas centrales a responder	Fuente de Información Documental / De campo	Criterios de evaluación (Dimensiones del desempeño)

Anexo 4)

Ejemplos de matriz de análisis documental

Ejemplo 1

La matriz que se muestra a continuación fue diseñada para la evaluación de relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del Modelo de Equidad de Género del Gobierno del estado de Zacatecas (MEGGEZ) en México, para lo cual se analizó información documental que diera cuenta del cumplimiento de los requisitos definidos por el MEGGEZ. Se asignó un valor a la evidencia del cumplimiento, así como a cada una de las características/ atributos definidos, lo que a su vez hizo posible generar indicadores que dieran cuenta del nivel cumplimiento de cada una de las 31 dependencias que se evaluaron en el marco del Modelo (PNUD, 2010).¹²

Requisitos del Modelo Documento que sustenta el requisito	Eficacia: Existencia S/N	Calidad: Cumplimiento de características/atributos o contenidos necesarios	Registro de información	Observaciones
1. Manual de Equidad de Género	1= Sí 0=NO	Incluye los documentos y mecanismos necesarios para su operación eficaz.	1= Sí 0=NO	
		Incluye definiciones de conceptos básicos: género, equidad de género, perspectiva de género, transversalización de la perspectiva de género e institucionalización de género	1= Sí 0=NO	
		Está elaborado específicamente para la dependencia	1= Sí 0=NO	
2. Documento con el procedimiento para el control de los documentos del Sistema de Gestión de Equidad de Género	1= Sí 0=NO	Incluye los controles necesarios para: Asegurar que el lenguaje utilizado en los documentos de las entidades sea inclusivo de género.	1= Sí 0=NO	
		Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de ser utilizados.	1= Sí 0=NO	
		Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables están disponibles en los lugares de uso.	1= Sí 0=NO	
3. Documento con el procedimiento establecido para definir los controles necesarios para desagregar los registros por sexo	1= Sí 0=NO	Cuenta con los procedimientos específicos para:	1= Sí 0=NO	
		Almacenarlos,	1= Sí 0=NO	
		Protegerlos,	1= Sí 0=NO	
		Recuperarlos,	1= Sí 0=NO	
		Determinar el tiempo de retención y la exposición de los mismos	1= Sí 0=NO	
4. Evidencia de registros desagregados por sexo	1= Sí 0=NO	Desagregados por sexo	1= Sí 0=NO	
		Desagregados por edad	1= Sí 0=NO	
		Desagregados por condición indígena	1= Sí 0=NO	

12 Para mayor información, consultar: <http://erc.undp.org/evaluationadmin/downloaddocument.html?docid=4791>

Ejemplo 2

Matriz de análisis documental

MARCO LEGAL

Sector: _____

Institución/Dependencia: _____

Documento Legal que se analiza: _____

Objetivos de igualdad	Temas (considerado los objetivos señalados)	Población destinataria	Dependencias involucradas y mecanismos de coordinación	Comentarios
Igualdad e inclusión				
División equitativa del trabajo				
Ambiente libre de violencia				
Conciliación de los ámbitos laboral, personal y familiar				
Erradicación de estereotipos de género tradicionales				

Política (plan, programa o proyecto):

Diagnóstico

Preguntas eje	Temas incluidos	Información por sexo Sí=1 No=0	Resultados del diagnóstico	Comentarios
¿La política pública, programa o proyecto tiene un diagnóstico que permita identificar las desigualdades entre mujeres y hombres vinculado al problema o necesidad social que atiende?				
¿Se describen los problemas, necesidades o intereses específicos que se observan para los hombres y para las mujeres en el tema en cuestión?				
¿El diagnóstico cuantifica las brechas de género en el problema o necesidad que atiende así como identifica y cuantifica las variables más importantes del mismo?				
¿El diagnóstico profundiza acerca de las causas de las diferencias de género que se plasman en el problema o necesidad social al que responde?				
¿El diagnóstico identifica las diferencias entre hombres y mujeres según la clase social, los grupos de edad, la residencia rural o urbana, la condición étnica, la preferencia sexual y el credo religioso?				
¿En el diagnóstico se plantean alternativas de solución que contribuyan a eliminar las brechas de género?				

Diseño de la Política

Preguntas eje	Contenidos	Información desagregada por sexo Sí=1 No=0	Comentarios
¿El Programa refleja que las necesidades y los problemas de mujeres y hombres son diferentes?			
¿El Programa considera que la atención a esas necesidades debe ser diferente?			
¿El Programa considera acciones afirmativas?			
¿Hace explícita la intención de superar las desigualdades por género?			
¿Cuáles son las desigualdades de género que pretende atender?			
¿Cuáles estrategias contempla para superar esas desigualdades?			
¿Las estrategias que plantea consideran las causas de las desigualdades de género?			
¿La política hace visibles a las mujeres como sujetas de la política?			
¿Reconoce la división sexual del trabajo como una forma de exclusión de las mujeres en las actividades del ámbito público y de los hombres en las domésticas y de cuidado familiar?			
¿Reconoce la necesidad de la división equitativa de los trabajos?			
¿Reconoce la necesidad de erradicar la violencia de género?			
¿El Programa plantea estrategias para erradicar los estereotipos de género que afectan en el tema en cuestión?			

Anexo 5)

Métodos de recolección de información en campo

Métodos cuantitativos

Los métodos cuantitativos para la obtención de información en campo en los procesos de evaluación de las políticas de igualdad sirven para medir estadísticamente la regularidad o frecuencia de los atributos de las variables estudiadas. Son aquellos que hacen posible medir o dimensionar percepciones, opiniones o situaciones (relativos a los temas de evaluación) que acontecen en las y los actores que intervienen en la política objeto de estudio, y que pertenecen al universo de análisis. Por ejemplo: porcentaje de beneficiarias y beneficiarios que se sienten satisfechos con los servicios recibidos.

Esta información generada facilita el conocimiento de la **magnitud, incidencia, frecuencia o prevalencia** de las situaciones o aspectos de la realidad que se están investigando así como sus cambios en el tiempo y en el espacio, lo cual además posibilita el seguimiento de los resultados de las políticas de igualdad en el tiempo y la comparación territorial.

La principal herramienta de recolección de información cuantitativa en campo es la **encuesta**. Se trata de una técnica que permite dar cuenta de ciertos aspectos de la realidad social realizando entrevistas a una muestra **estadísticamente representativa** del total de la población sobre la que queremos indagar.

Esta técnica es costosa, dado que es preciso garantizar la representatividad de la muestra, respecto del universo de estudio, lo cual implica la aplicación de un número relativamente alto de cuestionarios, lo que encarece el trabajo en campo.

Sin embargo, en cierto tipo de evaluaciones su utilización altamente pertinente,

como en el caso de las evaluaciones de impacto, en las cuales es necesario demostrar los cambios a nivel social, económico o cultural generados por la intervención objeto de análisis, y la encuesta es una herramienta apropiada para generar información primaria que dé cuenta de ello.

También se recomienda la aplicación de encuestas cuando se quiere valorar la calidad de un resultado o servicio a través de la medición de la satisfacción de las mujeres y los hombres, cuando se quiere conocer o constatar niveles de conocimiento, percepciones u opiniones de un cierto grupo de población respecto de algunos aspectos que interesen conocer de la política o cuando se quieren elaborar líneas de base o puntos de partida respecto de las necesidades, intereses y valoraciones de mujeres y hombres vinculados con la problemática que es atendida por la política.

Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos aportan mayor riqueza interpretativa, toda vez que permiten profundizar en ciertas características específicas, ya sea de una problemática de desigualdad que existe en un contexto específico, como áreas o aspectos de las políticas de igualdad sujetos a evaluación. El carácter subjetivo de este tipo de investigación se define por su orientación hacia el descubrimiento y análisis de pautas culturales y de comportamiento tal como son percibidas por las y los actores o grupo investigado.

Se privilegia el análisis en profundidad y en detalle sin pretender buscar representatividad y generalización en sus hallazgos. No obstante, mediante su aplicación y la selección de técnicas adecuadas es posible rastrear ciertas regularidades en torno a percepciones, valores y prácticas, por lo que resulta un instrumento fundamental para conocer, desde una perspectiva de género, distintas dimensiones o atributos en el desempeño de la política.

Existen diversas técnicas de recolección de información de tipo cualitativo como:

- Entrevistas
- Observación *In situ*
- Observación participante
- Usuarios/as simuladas
- Grupos Focales
- Paneles de expertos y expertas

Cada una de ellas tiene características específicas, así como ventajas y desventajas, de su utilización. Su aplicación dependerá del propósito de la evaluación, de los recursos y de las propias definiciones metodológicas del equipo de evaluación¹³.

De estas técnicas, las más utilizadas por su costo, precisión y profundidad son las **entrevistas** y los **grupos focales**. Por ello a continuación se muestran de manera sucinta sus principales características:

- **Entrevistas**

Tiene la intención de obtener información directamente de **actores y actoras clave** en la política de igualdad objeto de evaluación. A diferencia de la encuesta, en las entrevistas no se busca representatividad del universo de estudio, sino *informantes de calidad*, que se encuentren en alguna posición estratégica para el entendimiento de aspectos importantes de la política.

Esta técnica consiste en una conversación que se desarrolla basada en un guión, temario o cuestionario (dependiendo del tipo de entrevista); el objetivo es obtener, recuperar y registrar las experiencias, opiniones o conocimientos del o la entrevistada.

Tanto la realización como el análisis de las entrevistas requieren de la disponibilidad de tiempo y recursos, de manera que se aconseja que el equipo externo de evaluación identifique aquellos actores o actoras que resultan clave para la evaluación, a fin de prever las entrevistas necesarias. Ayuda en este proceso tener claro **¿qué se quiere conocer? y ¿quiénes pueden aportar información para ello?**.

En la realización de evaluaciones de políticas de igualdad la técnica de las entrevistas resulta pertinente para profundizar en algún tópico de interés que está siendo valorado, resolver dudas que surgen en la revisión documental, conocer aspectos del diseño o ejecución de la política en cuestión que no es posible valorar o conocer por medio de la revisión meramente documental.

- **Grupo focal**

El grupo focal consiste en propiciar una reflexión colectiva, desatada entre un grupo de personas seleccionadas previamente, orientada a recuperar la experiencia personal y colectiva respecto a un tema que es objeto de investigación y está asociado a la evaluación de la política de igualdad.

Al igual que en el caso de las entrevistas, los grupos focales se realizan con objeto de profundizar en aquellos aspectos que la información derivada de la revisión documental no arroja, al poner de relieve las subjetividades que viven

¹³ Para mayor referencia ver PNUD (2009): Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo; 172.

las y los distintos tipos de participantes en las políticas. Los datos que produce la técnica de grupo focal son únicos, ya que además de las percepciones y opiniones también permite observar la interacción de las y los participantes.

La realización de grupos focales en procesos de evaluación de políticas de igualdad es altamente pertinente para profundizar en el entendimiento de diversos temas objeto de evaluación, como por ejemplo:

- la percepción acerca de los resultados o logros obtenidos
- las limitaciones o aciertos en el proceso de ejecución
- las áreas de oportunidad
- el papel de las y los diversos actores
- la apertura o rechazo a propuestas de mejora
- la calidad de los servicios.

Anexo 6)

Ejemplo: Síntesis del esquema de Evaluación del Modelo de Equidad de Género del Gobierno del Estado de Zacatecas¹⁴

Tipo de Evaluación: Efectos		
DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS A RESPONDER	FUENTE DE INFORMACIÓN
1) Pertinencia y Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual: ¿El Modelo parte de un marco conceptual, desde la perspectiva de género, sólido y suficiente? Análisis Documental • Diseño: ¿El Modelo es una estrategia pertinente para atender la problemática social que le da origen? Análisis Documental ¿Son realistas y concretos los objetivos y resultados esperados del Modelo? Análisis Documental ¿En el diseño del MEGGEZ se considera la inclusión de la participación de las mujeres en la definición de acciones (tanto a nivel interno como externo)? Análisis Documental Entrevistas Grupos Focales ¿Es suficiente la definición de los actores participantes para garantizar la implementación del modelo? O ¿La administración del modelo requiere de la integración de otros actores?, ¿cuáles? Entrevistas • Seguimiento y evaluación: ¿Los indicadores definidos, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados? Análisis Documental 	<p>1) Información documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos conceptuales, normativos y rectores del Modelo • Sistema de Seguimiento y Evaluación del Modelo • Documentos de planeación para la implementación del Modelo • Información documental de otras experiencias <p>2) Información de Campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad • Grupos Focales

¹⁴ Únicamente se presenta una parte de las preguntas contempladas en la matriz diseñada y utilizada para llevar a cabo la evaluación referida (PNUD, 2010).

<p>b) La eficacia</p>	<p>• Resultados generales: ¿Cuál ha sido el progreso, en términos cualitativos y cuantitativos, en los resultados? Análisis Documental Grupos Focales (percepción del cambio) ¿Cuál ha sido el avance en los indicadores previstos? Análisis Documental ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados? Grupos Focales Entrevistas Grupos Focales ¿Se han logrado los efectos previstos (en función de las representaciones y percepciones de los actores clave respecto de la igualdad de género al interior y exterior de las instituciones)? Grupos Focales Entrevistas</p>	<p>1) Información documental Documentos Globales: • Indicadores globales de gestión y resultados del Modelo • Informes de avances</p> <p>Documentos por dependencia: • Todos los documentos enlistados anteriormente para cada una de las dependencias.</p> <p>2) Información de Campo • Entrevistas a profundidad • Grupos Focales</p>
<p>c) La eficiencia</p>	<p>¿Los recursos financieros destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del MEGGEZ son adecuados a la luz de los resultados alcanzados? Análisis Documental Grupo Focales Entrevistas ¿Los recursos humanos destinados a la implementación, seguimiento y evaluación del MEGGEZ son adecuados a la luz de los resultados alcanzados? Análisis Documental Grupo Focales Entrevistas</p>	<p>1) Información documental • Documentos de planeación para la implementación del Modelo</p> <p>2) Información de Campo • Entrevistas a profundidad con INMUZA</p>
<p>d) La sostenibilidad</p>	<p>¿Es adecuada la estructura institucional y gestión del programa (regional) para el logro de los resultados del MEGGEZ? (¿El Modelo incluye claramente las atribuciones, condiciones, incentivos y sanciones para que el Comité ejerza su mandato?) Análisis Documental Entrevistas Grupo Focal ¿El diseño y aplicación del modelo actúa en sinergia con la estructura de las dependencias de gobierno? Entrevistas Grupo Focal ¿Se ha integrado el modelo en la estructura de los POA de cada dependencia? ¿En qué nivel? Análisis Documental Entrevistas ¿La responsabilidad en la aplicación del modelo se ha asumido de manera institucional o descansa en las personas responsables del área correspondiente (o encargado responsable)? Grupo Focal ¿Existe una estrategia de salida claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad? Entrevistas</p>	<p>1) Información documental Documentos globales: • Documentos conceptuales, normativos y rectores del Modelo • Sistema de Seguimiento y Evaluación del Modelo</p> <p>Documentos por dependencias: • Documento con el Sistema de Gestión de Equidad de Género en la Institución (Manual de Equidad)</p> <p>2) Información de Campo • Entrevistas a profundidad Grupos Focales</p>

<p>e) La apropiación:</p>	<p>¿Existe claridad en las dependencias respecto de quiénes son los actores que desempeñan un papel en el Modelo y cuáles son sus atribuciones y responsabilidades?</p> <p>Entrevista Grupo Focal</p> <p>¿Cuál ha sido el nivel de entendimiento y aceptación de los actores instituciones de la perspectiva de género, como consecuencia de la acción del proyecto?</p> <p>Grupos Focales</p> <p>En relación a la participación de los funcionarios/as, ¿han estado involucrados en los procesos y han sido informados sobre los resultados de los mismos? (¿se han involucrado?)</p> <p>Entrevista Grupo Focal</p> <p>¿Existen cambios en la percepción que hombres y mujeres en la dependencia tienen sobre las brechas de género a partir de la implementación del Modelo?</p> <p>Grupo Focal</p>	<p>1) Trabajo de Gabinete Documentos globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Seguimiento y Evaluación del Modelo <p>Documentos por dependencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento con el Sistema de Gestión de Equidad de Género en la Institución (Manual de Equidad) <p>2) Información de Campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos Focales
<p>f) Aprendizajes y buenas prácticas sobre estrategias seguidas.</p>	<p>¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la futura puesta en marcha de otras iniciativas en otras instituciones?</p> <p>Conclusiones finales</p>	<p>Resultados integrales de la evaluación</p> <p>Revisión Documental de otras experiencias</p>

Anexo 7)

Código de conducta ética para evaluaciones (UNEG)

Las evaluaciones de actividades apoyadas por el PNUD deben ser independientes, imparciales y rigurosas. Cada evaluación debe contribuir claramente al aprendizaje y a la rendición de cuentas. Es por esta razón que los evaluadores deben contar con integridad personal y profesional además de guiarse por la propiedad en la conducción de sus actividades.

Los evaluadores:

Deberán presentar información completa y justa respecto a la valoración de fortalezas y debilidades para que las decisiones y acciones tomadas estén bien fundamentadas.

Deberán revelar el rango de hallazgos de evaluación conjuntamente con la información de sus limitaciones y permitir su accesibilidad a todos los afectados por la evaluación con los derechos legales expresos para recibir los resultados. Deberán proteger la anonimidad y confidencialidad de informantes individuales. Deberán proveer aviso máximo, minimizar demandas de tiempo y respetar el derecho de las personas a no comprometerse.

Los evaluadores deberán respetar el derecho de las personas a proveer información confidencialmente y deben asegurar que no se pueda rastrear la fuente, especialmente cuando se trate de información delicada. Los evaluadores deben consultar con otras entidades relevantes de supervisión en caso de duda sobre si los casos deben ser reportados y de qué manera.

Deberán demostrar sensibilidad a las creencias, modales y costumbres locales además de actuar con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas. De acorde a la Declaración Universal de Derechos Humanos

de las Naciones Unidas, los evaluadores deberán demostrar sensibilidad hacia los temas de discriminación e igualdad de género. Deberán evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con quienes establezcan contacto en el transcurso de la evaluación. Sabiendo que la evaluación puede afectar negativamente los intereses de ciertas partes interesadas, los evaluadores deberán conducir la evaluación y comunicar sus propósitos y resultados de tal manera que claramente se respete la dignidad y autoestima de las contrapartes.

Son responsables de su desempeño propio y de los productos asignados. Son responsables de una presentación, oral o escrita, clara, fiel e imparcial, de las limitaciones de su estudio, hallazgos y recomendaciones. Deben reflejar procedimientos sólidos de rendición de cuentas y ser prudentes en el uso de recursos de la evaluación. Esta declaración debe ser incluida en los Términos de Referencia de cada evaluación.

Para detalles de la ética de evaluación, por favor referirse a la Directrices Éticas de Evaluación del UNEG.

Anexo 8)

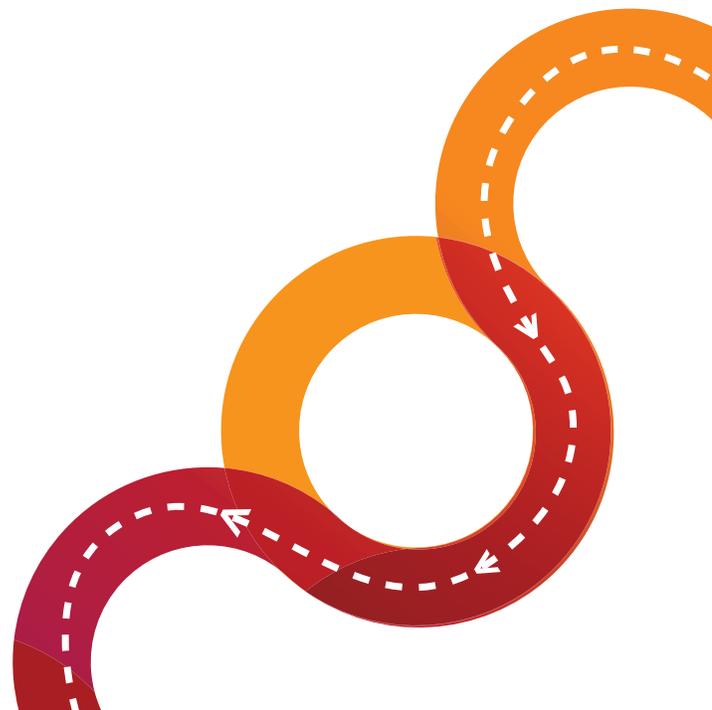
Normas de evaluación PNUD

La evaluación en el PNUD debe operar bajo las siguientes normas, basadas en las definiciones del grupo de evaluación para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas (UNEG):

- a) Independencia. Las evaluaciones deben ser independientes de las áreas de operación y toma de decisiones de la organización que está siendo evaluada, por lo que deberán estar libres de influencia indebida, deberán ser objetivas y tiene plena autoridad para presentar informes directamente a los niveles adecuados de toma de decisiones. La administración no debe imponer restricciones sobre el alcance, contenido, comentarios y recomendaciones de los informes de evaluación. Para evitar conflictos de interés, los evaluadores no deben estar involucrados directamente en el establecimiento de políticas, diseño, implementación o administración del tema de la evaluación antes, durante o después de la evaluación.
- b) Intencionalidad. La justificación para una evaluación y las decisiones en que se basa deben quedar claras desde el principio. El alcance, el diseño y el plan de evaluación deben generar productos pertinentes y oportunos que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- c) Transparencia. Es esencial que exista consulta con las partes interesadas para abonar en la credibilidad y utilidad de la evaluación. Toda la información sobre el diseño de la evaluación y la metodología debe ser compartida en todo el proceso para generar confianza en los resultados y la comprensión de sus limitaciones en la toma de decisiones.
- d) Ética. La evaluación no debe reflejar intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben tener integridad profesional y respetar los derechos de las instituciones e individuos para proporcionar información en un marco de confianza y para verificar las declaraciones que se les atribuyen. Las evaluaciones deben ser sensibles a las creencias y costumbres de los entornos sociales y culturales locales y debe llevarse a cabo legalmente y con el debido respeto al bienestar de los que participan en la evaluación, así como los afectados por sus conclusiones. En consonancia con la Declaración Universal de Derechos Humanos, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación y desigualdad de género.
- e) Imparcialidad. Es fundamental eliminar prejuicios y maximizar la objetividad en la evaluación para la credibilidad de la misma y su contribución al conocimiento. Son requisitos previos para la imparcialidad: independencia de gestión; objetividad en el diseño; análisis; y uso riguroso y adecuado de los puntos de vista expresados, lo cual debe ser acordado previamente con los actores clave. Además de ser imparciales, los equipos de evaluación deberían contar con conocimientos especializados y pertinentes, y guardar equilibrio en su composición de género y regional.
- f) Calidad. Todas las evaluaciones deben cumplir con estándares mínimos de calidad definidos por la oficina de evaluación. Las preguntas claves y áreas de investigación deben ser claras, coherentes y realistas. Para garantizar que la información generada en la evaluación sea precisa y fiable, el diseño, análisis y recopilación de datos deberían reflejar estándares profesionales, con el debido respeto por las circunstancias especiales o limitaciones que refleja el contexto de la evaluación. Para garantizar esto, el profesionalismo de los evaluadores y su integridad intelectual en la aplicación de métodos y estándares de evaluación es importante. Las recomendaciones y conclusiones de la evaluación deben presentarse de manera que sean fácilmente entendibles para el público destinatario.
- g) Puntualidad. Las evaluaciones deberán diseñarse y completarse de manera oportuna a fin de cumplir con los fines concretos y objetivos para los que se encargó y garantizar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones. Deberá garantizarse un equilibrio entre los requisitos técnicos y el tiempo, con la realidad concreta, proporcionando información fiable, lo cual es esencial para garantizar que la función de evaluación apoye la gestión de resultados.
- h) Utilidad. La evaluación es una disciplina de gestión que busca proporcionar información para la toma de decisiones basada en la evidencia. Para aumentar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones, en la realización de la evaluación deben participar los actores claves, de diversas formas. El alcance, el diseño y el plan de evaluación deben generar productos pertinentes y oportunos que satisfagan las necesidades de los usuarios. La interpretación de los resultados debe basarse en la realidad del país y el contexto del programa y las recomendaciones formuladas deben ser prácticas y realistas.

Fuente: PNUD, "The evaluation policy of UNDP", Junta Ejecutiva, Documento DP/2011/03, 31 January to 3 February 2011, New York.

Bibliografía)



AMARILES, F., ESCOBAR, C. & FELICIANI, F. (2009): "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", [En línea]: <http://erc.undp.org/unwomen/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=4421> (fecha de acceso: 20 de febrero de 2012)

BENERÍA, L. (1984): *Reproducción, producción y división sexual del trabajo*. Santiago, ILPES.

DE LA CRUZ, C. (1999): *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Vitoria-Gasteiz, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

ESPINOSA, J. (2010): "La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de ayuda", [En línea] http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/53/26/15/PDF/AT19_Espinosa.pdf (fecha de acceso: 29 de febrero de 2012)

Estudios y Estrategias para el Desarrollo y la Equidad - EPADEQ (2009): *Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en los Programas del Sector Salud del Gobierno de Baja California Sur*. México. México DF.

GONZÁLEZ, L. & MURGUIALDAY, C. (2004): *Evaluar con enfoque de género*, Cuadernos Bakeaz N°66, Bilbao, Bakeaz.

Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral- IDEA Internacional & Instituto Nacional Democrata para Asuntos Internacionales - NDI (2010): "Muchos modelos, un objetivo: experiencias de comisiones y bancadas de género en los congresos" [En línea] http://redpartidos.org/files/muchos_modelos.pdf (fecha de acceso: 29 de febrero de 2012).

Instituto Nacional de las Mujeres – INMUJERES (2011): *Reglas de Operación del Programa de Transversalidad de la Perspectiva de Género*. México.DF, INMUJERES.

LEIVA, A. (2010): "Evaluación del Outcome 32 del Área de Equidad del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo", [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=3667> (fecha de acceso: 29 de febrero de 2012)

LIGERO LASA, J. (2011): *Dos métodos de evaluación: Criterios y Teoría del Programa*. Documentos de trabajo. Serie CECOD N° 15/2011, Madrid, CEU Ediciones.

NUSSBAUM, M. (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades*. Barcelona: Harder.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2002): *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*. París, Francia.

PINEDA, C., MEJÍA, N. & PNUD (2010): "Evaluación Externa 3.3. Se habrá fortalecido en el año 2011 la democracia representativa en los niveles nacional y local para la generación y ejecución de las Políticas Públicas equitativas e incluyentes" [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=3083> (acceso: 1 de Marzo de 2012).

PNUD (2005): "Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP", elaborada por Pearson, R., Alemann, C. y Castillo, O. [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=1436> (fecha de acceso: 1 de Marzo de 2012)

PNUD (2006): "Transversalización de Género en proyectos de Desarrollo", [En línea] http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Guia_de_Transv-de_Gen-en_Proj-.pdf (acceso: 11 de noviembre de 2011).

PNUD (2008): *Políticas de igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual*, Elaborado por Evangelina García Prince, San Salvador, PNUD.

PNUD (2009a): *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo*. Nueva York, PNUD.

PNUD (2009b): "Evaluación Proyecto "Plataforma Regional de Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género en Latinoamérica y el Caribe Hispano", realizada por AMrcelo Lasagna, [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=5191> (fecha de acceso: 29 de febrero de 2012)

PNUD (2009c): "Evaluación temprana de resultado 2007-2009. "Mayor Aplicación del Enfoque de Género en las Políticas Públicas para Garantizar el Ejercicio Pleno de los Derechos de las Personas en el Ámbito Nacional y Local" del Programa de País PNUD- Nicaragua", elaborado por Büschting, J. [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=4199> (fecha de acceso: 20 de febrero de 2012)

PNUD (2010): "Evaluación del Modelo de Equidad de Género del Estado de Zacatecas", elaborado por Estudios y Estrategias para el Desarrollo y la Equidad - EPADEQ [En línea] <http://erc.undp.org/evaluationadmin/manageevaluation/viewevaluationdetail.html?evalid=5209> (fecha de acceso: 20 de febrero de 2012).

PNUD (2011a): "¿Igualdad y/o Equidad?. Nota para la Igualdad N°1", Nota elaborada por Alda Facio, [En línea] http://www.americaingenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf (fecha de acceso: 29 de setiembre de 2012)

PNUD (2011b): "Mainstreaming de género y cambio organizacional. Nota para la Igualdad N°5, elaborada por Natalia Navarro, [En línea] http://www.americaingenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf (fecha de acceso: 21 de setiembre de 2011)

SUBIRATS, J. (2008): *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Ariel.

United Nations Evaluation Group - UNEG (2008): "Code of conduct for evaluation in

