

GUÍA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
Y PROYECTOS CON PERSPECTIVA DE
GÉNERO, DERECHOS HUMANOS E
INTERCULTURALIDAD



© 2014 ONU Mujeres. Todos los derechos reservados.
Editado e impreso en México.

Este documento fue preparado por Alejandra Faúndez y Marisa Weinstein, consultoras de Inclusión y Equidad.

La coordinación estuvo a cargo de Laura González, Especialista Regional de Evaluación para América Latina y el Caribe de ONU Mujeres.

Fotografías: Sub-dirección de Fortalecimiento de Capacidades de la Comisión Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas de México; Secretaría de Estado en los Despachos de los Pueblos Indígenas y Afrohondureños; Módulo de atención de violencia contra las mujeres de Yucatán.

Agradecemos al Centro CLEAR para América Latina por las actividades de revisión, edición, diseño e impresión que hicieron posible este documento.

GUÍA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO, DERECHOS HUMANOS E INTERCULTURALIDAD



ONU MUJERES
Marzo 2014

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
<hr/>	
FASE I PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN	5
1.1 Identificación de actores involucrados	6
1.2 Verificación de la evaluabilidad del programa/proyecto	11
1.3 Definición del diseño de la evaluación	12
<hr/>	
FASE II EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	15
2.1 Criterios y preguntas de evaluación	16
2.2 Técnicas de recolección de información	21
2.3 Análisis de la información	22
2.4 Informes de evaluación	29
<hr/>	
FASE III UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	35
3.1 Utilización de los resultados	36
3.2 Respuesta de gestión	37
3.3 Difusión	37
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	43

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha avanzado progresivamente en el desarrollo de una base conceptual y metodológica para mejorar los procesos de evaluación de programas y proyectos. Del mismo modo, en los campos de la igualdad de género y de los derechos humanos existe un acopio importante de recursos en este sentido.¹ Con respecto al enfoque intercultural, estos procesos han sido más lentos y, en muchos casos, parciales. Así ha sucedido con los proyectos de consulta hacia pueblos indígenas cuando se ha preparado o evaluado un programa en una región habitada por ellos. Todos estos enfoques comparten ciertas características: hacen hincapié en los derechos humanos y la justicia social; analizan relaciones de poder asimétricas; promueven relaciones culturales competentes entre el equipo evaluador y los miembros de la comunidad u organizaciones sociales; emplean métodos mixtos y culturalmente apropiados vinculados a la acción social; y aplican la teoría feminista, la teoría crítica de la raza, las teorías postcolonialistas, etc.²

Esta Guía surgió precisamente con la preocupación por integrar estos enfoques en el ciclo de evaluación de ONU Mujeres. Es una herramienta práctica para quienes emprenden, gestionan o usan evaluaciones. Está orientada hacia profesionales que implementan o gestionan programas y proyectos, especialmente aquéllos en los cuales los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad se incluyen transversalmente. Fue preparada por Alejandra Faúndez y Marisa Weinstein. Ambas son consultoras de Inclusión y Equidad.

Es recomendable que todas las intervenciones que tienen como fin último mejorar las condiciones de vida de la población incluyan un enfoque integrado (derechos humanos/igualdad de género/interculturalidad). Habitualmente, la tendencia a eludir la incorporación de esta perspectiva está relacionada con la idea de que implicará una carga adicional de trabajo para los equipos, y con la ignorancia acerca del procedimiento o de los elementos que deberían incorporar para su aplicación. De este modo, cuando no se aplica

¹ En virtud de la Carta de las Naciones Unidas, los Estados miembros se comprometieron a promover y proteger los derechos humanos a nivel nacional y a cooperar en la consecución de este objetivo a nivel internacional. De hecho, la Declaración y Programa de Acción de Viena reitera que “su promoción y protección es responsabilidad primordial de los gobiernos”. En el Informe del Segundo Taller Interagencial sobre la implementación de un Enfoque Basado en Derechos Humanos en el contexto de la reforma de la ONU (del 5 al 7 de mayo de 2003) también se señalaron criterios y recomendaciones específicas con respecto a la integración de este enfoque en la evaluación. Naciones Unidas, *The Second Interagency Workshop on Implementing a Human Rights-based Approach in the Context of UN Reform*. Stamford, Naciones Unidas, 2003, s.p.i., http://www.undg.org/archive_docs/4128-Human_Rights_Workshop_Stamford_Final_Report.doc.

² Mertens, D., *Transformative Research and Evaluation*, Nueva York, The Guilford Press, 2009.

un enfoque integrado para los programas/proyectos se pueden generar los siguientes problemas:

- a) Un alto grado de subjetividad y error acerca de la significación que se atribuye a las diferencias observables entre las personas afectadas por el proyecto. Esto puede suceder al momento del diagnóstico, durante la propia ejecución o en el proceso de evaluación.
- b) Se pueden atribuir los efectos de las intervenciones a expresiones propias de la diversidad entre los sexos o de las características culturales de las poblaciones. Se podrían soslayar las causas estructurales que atentan contra el ejercicio de los derechos humanos de modo más global.
- c) Se podrían sobrestimar las situaciones de conflictividad social al no reconocer actores diferenciados, sus intereses y sus capacidades de participación.

Esta Guía tiene como referencia tres antecesores importantes. El primero de ellos es el *Manual de ONU Mujeres para gestores de evaluación con enfoque de igualdad de género y de derechos humanos*.³ Está disponible en su sitio web y desarrolla diferentes instrumentos que abordan de manera operativa y precisa las distintas fases de la evaluación. Incluye once guías sobre los aspectos específicos de una evaluación. En segundo lugar, se encuentra el documento *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*.⁴ Fue elaborado por el Grupo de Evaluación

de Naciones Unidas (UNEG) en el 2012. En él, se presentan los principales lineamientos, criterios y herramientas metodológicas para incluir la igualdad de género y los derechos humanos en la evaluación. En tercer lugar, está la guía *Ampliando la Mirada: La Integración de los Enfoques de Género, Interculturalidad y Derechos Humanos en la Programación para el Desarrollo*, elaborada por las Oficinas Regionales de América Latina y el Caribe de UNFPA, UNICEF, PNUD y ONU Mujeres. Fue un primer esfuerzo interagencial de integración de dichos enfoques a nivel de la programación para el desarrollo.

En esta perspectiva, la presente Guía es un trabajo de continuidad de los esfuerzos anteriores e intenta profundizar en herramientas concretas para los procesos evaluativos. Al mismo tiempo, pretende aportar conocimiento al conjunto de Guías corporativas que ONU Mujeres ha construido en los últimos años. En particular, se desea contribuir a integrar los enfoques de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad de tal manera que las evaluaciones puedan promover la visibilidad de problemáticas complejas, y rescatar la diversidad de nuestras sociedades.

Desde el punto de vista metodológico, esta Guía no intenta ser prescriptiva. En cambio, busca destacar los elementos clave para considerar los tres enfoques en la evaluación de manera integrada a través de la identificación de los aspectos principales de las tres fases de evaluación. Éstas son, de acuerdo con ONU Mujeres, la preparación, la ejecución y la utilización de la evaluación.

³ ONU Mujeres, *Manual sobre la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos*, ONU Mujeres, s.p.i., http://unifem.org/evaluation_manual/es/.

⁴ UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance*, Nueva York, UNEG, 2011, http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980.



1

FASE I

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS

La participación de los involucrados directamente en la intervención o en el programa (ya sea como ejecutores, titulares de deberes, titulares de derechos o como beneficiarios) durante el inicio de un proceso de evaluación es clave. En general, la participación en el ciclo de programas/proyectos ha sido señalada por la literatura especializada como uno de los factores que más contribuye al éxito de los mismos. Es primordial para el enfoque integrado. De allí que, en los últimos años, exista mucho interés en incorporar metodologías específicas que ayuden a su inclusión desde la etapa inicial de diseño del proyecto hasta la fase de evaluación.

En particular, es relevante que el equipo gestor de la evaluación supervise la adecuada participación de las partes interesadas a lo largo de toda la evaluación. Ello significa:

a. Distinguir entre las partes interesadas:

- Los titulares de deberes o garantes son quienes toman decisiones y gestionan políticas o programas públicos. En este caso, es importante incluir no sólo a personal técnico sino especialmente a los tomadores de decisiones políticas que están involucrados en la implementación de la estrategia del país y a los que tienen relación con las temáticas que trata la intervención.
- Los titulares de deberes secundarios pueden pertenecer al sector privado, a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), a los organismos multilaterales o donantes, etc. Este punto es muy importante en aquellas estrategias que involucran inversión de recursos importantes en zonas geográficas protegidas, o en zonas donde vive población indígena que será intervenida con algún programa. Un ejemplo es la observación de todos los resguardos de cumplimiento de la normativa internacional al respecto, como las obligaciones emanadas del Convenio 169 de la OIT.
- Titulares de derechos explicitados en el programa/proyecto. Se trata de aquellas personas, colectivos, organizaciones o instituciones a los que la intervención espera impactar de manera programada. Generalmente, se nombran población objetivo, destinatarios o usuarios.
- Titulares de derechos que son afectados por el programa/proyecto de manera circunstancial. Su afectación

(benéfica o perjudicial) es producto de efectos no esperados de la intervención. En este caso, se debe buscar un mecanismo sensible de consulta y participación para lograr que estos impactos no sean dañinos para esas poblaciones.

b. Tomar en cuenta a los y las titulares de derechos que pertenecen a los grupos más discriminados de la sociedad. Éstos pueden ser minorías o mayorías, como sucede con las mujeres y las niñas o con los afrodescendientes en algunos países de América Latina y el Caribe. Comparten, al menos, cinco problemas:

- Ausencia de visibilidad.
- Ausencia de representación política.
- Escasa participación en espacios consultivos y/o deliberativos.
- Débil acceso a bienes y servicios culturalmente adecuados y de calidad, así como falta de oportunidades para el fortalecimiento de sus capacidades.
- No reconocimiento de sus derechos.

c. Realizar un análisis de partes interesadas. Considerar que el análisis de las partes interesadas cobra una particular fuerza en las evaluaciones bajo esta perspectiva integrada. Ello porque el protagonismo que adquieren los involucrados en este enfoque es fundamental para el empoderamiento y

para el fortalecimiento de sus capacidades de actuación social. Al mismo tiempo, genera posibilidades benéficas para el establecimiento de puentes de diálogo entre los titulares y los garantes de derechos.

d. Procurar que se recojan efectivamente las opiniones de los actores involucrados sobre el desempeño del programa/proyecto a través de los métodos y técnicas propuestas. Además, se deben garantizar el respeto y la confidencialidad de sus opiniones.

Como se señaló anteriormente, en esta etapa se debe realizar un ejercicio de análisis de las partes involucradas y generar incentivos para su implicación y participación en los Grupos de Referencia⁵ de la evaluación.⁶

¿Cómo se desarrolla un análisis de partes involucradas desde un enfoque integrado? Básicamente, se deben adaptar los instrumentos conocidos para incluir las consideraciones de género, de raza o etnicidad, de edad y de derechos humanos que puedan estar impactando la forma en que se expresan los intereses de las partes involucradas. Al mismo tiempo, es preciso hacer un análisis detallado acerca de los roles de cada actor en cuanto al acceso y al control sobre recursos y beneficios. En este caso, se puede aplicar la matriz de análisis de partes interesadas sugerida por el manual de UNEG (véase Tabla 1).

⁵ Los Grupos de Referencia para la evaluación se definen como espacios participativos creados para la incorporación sistemática de las principales partes interesadas en el proceso de evaluación. Los Grupos de Referencia pasan a ser órganos de consulta con los que se discuten las decisiones que deben ser tomadas en la evaluación. Su creación permite a las partes interesadas comunicar cuáles son sus necesidades de información, participar en las diversas fases del proceso de evaluación, y mejorar el aprendizaje y la apropiación de las conclusiones de la evaluación. Véase ONU Mujeres, *Guidance Note on Management Structures and Reference Groups for Evaluations*, ONU Mujeres, s.p.i., http://unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-6-Establishing-Eval-Management-Structure-and-Reference-Groups.pdf.

⁶ En un estudio encargado a la USAID durante la década de 1970 para analizar 36 proyectos de desarrollo rural en África y 35 en América Latina. Se observó que la variable fundamental que definía el éxito o el fracaso de un proyecto era la participación en el diseño, la implementación y la evaluación de los mismos. Cohen, E. y Franco, R., *Evaluación de Proyectos Sociales*, México, Siglo XXI, 1994.

CUADRO 1

Posibles riesgos para la participación de las partes interesadas

1. Los pueblos indígenas y afrodescendientes presentan un amplio espectro de representaciones organizativas diferenciadas. Algunos han mantenido sistemas legales, administrativos y de gobierno tradicionales, mientras que otros han adoptado nuevas formas organizativas, como las asociaciones. También existen mecanismos que han sido establecidos por los gobiernos para impedir o competir con las organizaciones generadas por los pueblos mismos. Esta diversidad también refleja los procesos de cambio y los desafíos multifacéticos a los que se enfrentan los pueblos indígenas y afrodescendientes. En muchos casos, las diferentes organizaciones coexisten o hasta compiten por la legitimidad representativa o los recursos disponibles. En este marco, si se aplica el concepto de representatividad o de asociacionismo (presente en la cultura occidental hegemónica y dependiente de un orden territorial o de votación delegada) se corren dos riesgos: obtener opiniones parciales y generar conflictos potenciales de legitimidad de la evaluación. Este riesgo se puede gestionar ampliando el concepto hacia la representatividad social (y no estadística). Éste debe permitir identificar los liderazgos que son relevantes, incluidas las autoridades tradicionales. Al mismo tiempo, es importante conocer la estructura organizacional ancestral y los roles de género en cada cultura; el equipo evaluador debe complementar la información del programa/proyecto con respecto a los actores relevantes con un levantamiento de las organizaciones que están vinculadas a un territorio o a una causa determinada. También debe realizar una identificación cuidadosa e inclusiva de los socios indígenas o afrodescendientes; de la participación de hombres y mujeres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes; y una evaluación de su capacidad, su inclusión social local y su rendición de cuentas ante sus bases.
2. Dada la invisibilidad anotada de las situaciones particulares de las niñas, los adolescentes y las mujeres indígenas o afrodescendientes, a veces los esfuerzos organizativos propios no son detectados ni incluidos como partes interesadas. Esto se traduce no sólo en la pérdida de una perspectiva específica que puede enriquecer la evaluación en marcha, sino en la reproducción (aunque no intencionada) de la invisibilidad de las mujeres. De allí que es fundamental tener consideraciones específicas para la inclusión de los colectivos de mujeres marginadas desde el inicio del proceso evaluativo, y tomar en cuenta sus organizaciones, sus agendas y los espacios de reunión característicos. Éstos suelen ser la escuela para las niñas o el puesto de salud para las indígenas, entre otros.
3. Es común en los países de América Latina y el Caribe que existan conflictos y controversias históricas entre los gobiernos y los pueblos indígenas o afrodescendientes. Ello ha generado desconfianza y temor de la población indígena o afrodescendiente hacia los agentes de desarrollo. En este marco, es importante que se busquen los contactos y las redes necesarias para que acompañen al equipo evaluador. El fin es que su conversación con la población indígena sea franca, y que se generen puentes de diálogo en un marco de confianza y respeto.

TABLA 1

Matriz básica para el análisis de las partes interesadas

<p>¿QUIÉN? (PARTES INTERESADAS)</p>	<p>¿QUÉ? (ROL EN LA INTERVENCIÓN)</p>	<p>¿POR QUÉ? (BENEFICIOS DE SU PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACIÓN)</p>	<p>PRIORIDAD (CUÁN IMPORTANTE ES QUE SEA PARTE DEL PROCESO)</p>	<p>¿CUÁNDO? (ETAPA DE LA EVALUACIÓN EN LA CUAL DEBE ESTAR INVOLUCRADA)</p>	<p>¿CÓMO? (DE QUÉ FORMA PARTICIPARÁ)</p>
<p>Garantes de derechos con autoridad para tomar decisiones relacionadas con la intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizaciones gubernamentales • oficiales de gobierno • líderes de gobierno • organismos multilaterales o donantes del país 					
<p>Garantes de derechos directamente responsables por la intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • agencia financiadora del proyecto • gestores de programas • socios (personas y organizaciones) • funcionariado 					
<p>Garantes de derechos secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sector privado • personal • otras autoridades en el contexto de la intervención 					
<p>Titulares de derechos que se benefician con la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y otros grupos desagregados</p>					
<p>Titulares de derechos desfavorecidos por la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y otros grupos desagregados</p>					
<p>Otros grupos interesados que no participan directamente en la intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otras agencias de desarrollo que trabajan en esa área 					

*UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance*, Nueva York, UNEG, 2011, http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980.

Para completar adecuadamente esta matriz será necesario responder al menos las siguientes preguntas:

- **¿A quiénes se desea involucrar específicamente en la evaluación del programa/proyecto? ¿Por qué?** Es importante considerar a aquellos grupos de personas tradicionalmente soslayados. Por ejemplo, las promotoras de programas de desarrollo rural frecuentemente no son consideradas en las evaluaciones de proyectos que ellas mismas han ejecutado en sus comunidades. Es importante que el equipo de evaluación pueda hacer un análisis exhaustivo de quiénes son los grupos afectados (directa o indirectamente) por el proyecto. De esta manera, se pueden buscar mecanismos para que esta exclusión no suceda, ya sea a través de consultas con informantes clave; de participación en los comités de referencia (especialmente si se trata de grupos organizados); de encuestas; de entrevistas en profundidad; de estudios de caso, etc.
- **¿Qué rol o aporte específico puede hacer este actor al proyecto? ¿En qué etapa debe hacerlo?** En contextos interculturales, es importante incluir a aquellos grupos o actores que tienen un importante rol en la comunidad de origen (autoridades tradicionales, líderes, referentes espirituales), que hacen un aporte no remunerado al trabajo comunitario o, incluso, a la gestión de programas públicos. Esto suele ocurrir con las parteras indígenas o afrodescendientes en programas de prevención de la mortalidad materna o con los médicos tradicionales en zonas apartadas.
- **¿Cuáles son las características e intereses que identifican a la población relevante?** Es preciso distinguir entre necesidades prácticas e intereses estratégicos de los diferentes grupos.⁷ En algunos casos, los programas/proyectos podrán contribuir a disminuir brechas en torno al acceso a bienes y servicios básicos. También es posible analizar más allá de las cuestiones de acceso; es factible incluir las dimensiones de calidad, de inclusividad y de intereses estratégicos en distintas esferas de la vida en sociedad.
- **¿Qué beneficios obtiene cada una de las personas al participar en la evaluación del programa/proyecto?** Tradicionalmente, los beneficios de un programa/proyecto se asocian a aquellos resultados positivos que se logran y se distribuyen al finalizar una intervención. Sin embargo, bajo un enfoque integrado, el propio proceso de diseño de un programa/proyecto en su fase de identificación, así como todas las demás etapas —incluida la evaluación— puede traer beneficios para el aumento de presencia, el posicionamiento y el reconocimiento de los actores involucrados desde una perspectiva de equidad simbólica. También podría consolidar o promover el ejercicio de derechos en el largo plazo.⁸

⁷ Esta distinción tradicional de Caroline Moser para el análisis de las necesidades de mujeres y hombres es aplicable también a otros colectivos distintos al género. Por *necesidades prácticas* se entienden aquéllas que se derivan de las funciones sociales adscritas a las mujeres por la división sexual del trabajo y que tienen relación con la supervivencia o con la protección (acceso a la tierra, al agua, a la tecnología, al trabajo, etc.). Por *necesidades estratégicas* se entienden aquéllas que se derivan de la posición (a nivel simbólico), de la participación, y del ejercicio del poder. Además, deben orientarse a revertir institucionalmente la discriminación, la inaccesibilidad de los recursos, y la ausencia de autonomía económica y física, entre otros. Moser, C., *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*, Lima, Red Entre Mujeres-Flora Tristán Ediciones, 1995.

1.2

VERIFICACIÓN DE LA EVALUABILIDAD DEL PROGRAMA/ PROYECTO

Como parte del proceso de evaluación, es muy importante realizar un estudio de evaluabilidad⁹ con el objeto de garantizar su viabilidad así como la utilidad de la evaluación para la mejora de la intervención. El estudio de evaluabilidad con enfoque integrado no sustituye a un buen diseño programático ni a las funciones de seguimiento de los programas/proyectos, sino que ayuda a verificar si las condiciones para llevar adelante la evaluación son operativas. Es un instrumento útil también para los equipos directivos que deben tomar decisiones sobre el curso que tomará un programa/proyecto antes, durante y después de la evaluación.¹⁰

En particular, y en concordancia con los parámetros destacados en la Guía N°4 de la Unidad de Evaluación de ONU Mujeres,¹¹ es interesante destacar algunos aspectos para tener en cuenta con relación al diseño del programa, a la disponibilidad de información y al contexto conducente. Éstos son:

a. Diseño de la intervención:

Al momento de la evaluación, se pueden encontrar dos escenarios posibles: el primero es que la intervención haya incorporado los enfoques de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad (o al menos alguno de ellos) en las etapas anteriores del ciclo de vida del programa. Es decir, que se encuentren en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento. En este caso, la información disponible permitirá discernir el cumplimiento de la teoría de cambio en que se sustenta la intervención con respecto a la vigencia de los derechos humanos, o al cambio en las relaciones de poder entre poblaciones vulnerables. También permite observar los efectos de sus acciones sobre mujeres y hombres pertenecientes a distintos grupos étnicos.

El segundo escenario, derechos humanos e interculturalidad, es el más habitual debido al limitado avance de la transversalización

⁸ Según Nancy Fraser, la igualdad de género se define a partir de la justicia. Ella establece dos grandes campos para las políticas públicas: la justicia distributiva (asociada a la equidad socioeconómica y a las políticas de distribución de recursos y de servicios básicos) y la justicia cultural o simbólica (asociada a las políticas de reconocimiento y a las medidas contra la discriminación de diversos sectores de la sociedad, como las mujeres, las etnias subordinadas, las minorías sexuales y los grupos que sufren marginación social). Ambas concepciones requieren políticas y medidas específicas que no son siempre fáciles de compatibilizar. No obstante, ambas son indispensables “en un marco conceptual único y comprensivo” para asegurar que las políticas contribuyan efectivamente a una sociedad más justa. Fraser, N., *Iustitia Interrupta: Reflexiones críticas desde la posición “postsocialista”*, Santafé de Bogotá, Siglo de Hombres Editores, 1997.

⁹ Es un proceso sistemático que ayuda a identificar si se dan ciertas condiciones para incluir los enfoques de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad de manera integral en un proyecto determinado. También ayuda a decidir si dichas condiciones están plenamente justificadas, son factibles y son susceptibles de aportar información útil. Su propósito no sólo consiste en determinar si hay que llevar a cabo la incorporación de las perspectivas de manera integral, sino también en prever y en preparar la evaluación. Asimismo, debe generar todas las condiciones necesarias para que ocurra de este modo.

¹⁰ Se pueden revisar más detalles sobre la evaluabilidad en UNEG, *op.cit.*

¹¹ ONU Mujeres, *Guidance Note on Carrying Out an Evaluability Assessment*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-4-Carrying-out-an-Evaluability-Assessment.pdf.

de los enfoques de igualdad de género. Apunta a que el programa/proyecto no haya incorporado este enfoque desde su diseño, lo que se traduciría en mayores esfuerzos a la hora de recabar información que permita sustentar los juicios evaluativos.

b. Disponibilidad de información

En este ámbito, resulta relevante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Existe información previa con los valores de referencia necesarios para un diagnóstico desagregado según sexo, raza, etnia y edad?
- ¿El programa/proyecto tiene capacidad para aportar datos desagregados según sexo, raza, etnia y edad, como parte de su línea de base para formular una intervención?
- ¿Los involucrados solicitan y registran información desagregada durante la ejecución del programa/proyecto?

- ¿Las partes interesadas pueden aportar información desagregada para el programa/proyecto?

c. Contexto conducente

Es importante considerar cuán facilitador de la evaluación es el contexto en que se desarrolla. En este marco, se propone revisar algunas de las siguientes preguntas:

- ¿El contexto es conducente a incorporar el enfoque integrado en la evaluación del programa/proyecto?
- ¿Se han considerado recursos en el presupuesto para incorporar el enfoque integrado en las distintas fases del programa/proyecto (personal adecuadamente capacitado, fondos, equipos, traductores)?
- ¿Existen la capacidad y la pericia en la institución para llevar a cabo la incorporación del enfoque integrado en la fase de evaluación del programa/proyecto?

1.3

DEFINICIÓN DEL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

El enfoque que se adoptará en la evaluación dependerá, entre otras cosas, de su propósito y objetivos.¹² Sin importar el diseño de evaluación que se defina, es importante consignar que debe estar amparado en las directrices éticas de UNEG y bajo el estricto respeto de los derechos humanos de todas las personas involucradas.

Del mismo modo, es muy importante consignar métodos de evaluación que permitan promover la participación y la inclusión de los colectivos en desventaja o en situación de vulnerabilidad.

Para hacer una definición pormenorizada y justificada de la **metodología** de la evaluación es necesaria la participación del equipo de evaluación. No obstante, los Términos de Referencia deben proporcionar una orientación general de manera anticipada. Las propuestas de evaluación elaboradas por el equipo o consultor en el proceso de postulación deben profundizar en esto. Las metodologías detalladas pueden negociarse durante la elaboración del informe de inicio o al momento de clarificar el plan de trabajo.

¹² Para profundizar en este tema de diseño, véase ONU Mujeres, “Fase I de preparación de la evaluación”, en *Manual sobre la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/es/evaluation-preparation/developing_tor/deciding-evaluation-approach-methods/index.html.

La **duración** de la evaluación es importante para el enfoque integrado, pues dirige la atención hacia tópicos y poblaciones que requieren procesos de maduración y tiempo disponible para el tratamiento de temas complejos. Por otro lado, esto ayuda para establecer relaciones de diálogo basadas en la confianza, así como en la provisión de tiempo para requerir traductores o personal entrenado en métodos de entrevistas en contextos de alta vulnerabilidad.

El enfoque también depende de la naturaleza y la amplitud de la **información disponible previamente** acerca del programa, tales como indicadores, información de referencia, evaluaciones anteriores del propio programa u otros elementos similares. A pesar de no limitarse a la disponibilidad de información desagregada por sexo, edad, raza o etnia, ésta puede condicionarlo parcialmente.

Por su parte, los **métodos utilizados deben ser culturalmente apropiados**: métodos mixtos (cualitativos y cuantitativos) que establezcan procesos participativos, y promuevan la construcción de capacidades, de reflexividad, de valoración de la experiencia de los participantes, especialmente de aquellas mujeres y grupos más discriminados o con mayores desventajas. Además, es preciso que se promueva la utilización de técnicas inclusivas y respetuosas de los contextos socioculturales en que la evaluación se lleva a cabo. En algunos casos, frente a situaciones de alta vulnerabilidad, como puede ser de mujeres que viven violencia doméstica o grupos de indígenas desplazados, por ejemplo, se deben considerar protocolos especiales para la realización de entrevistas.

CUADRO 2

¿Cómo elegir un tipo de evaluación?

- ¿Qué propósito se persigue con la evaluación? ¿Qué decisiones debe ayudar a tomar?
- ¿Para quiénes se quiere recabar información con la evaluación?
- ¿Qué clase de información es necesaria para que se adopten las decisiones necesarias?
- ¿Cuáles son las fuentes de información que se quieren recopilar?
- ¿Es preciso prever resguardos especiales para situaciones de alta vulnerabilidad de la población?
- ¿De qué métodos se puede disponer para obtener esa información?
- ¿Cuándo se necesita la información?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para desarrollar la evaluación?

El diseño que se elija debe estar expresado en los Términos de Referencia¹³ que orientan la evaluación; también debe manifes-

tarse en el perfil del equipo evaluador. En relación a este aspecto, los siguientes atributos y capacidades deberían ser con-

¹³ Para obtener más detalle sobre el proceso de elaboración de los Términos de Referencia, véase ONU Mujeres, *Guidance Note on Developing Terms of Reference (ToR) for Evaluations*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/es/index.html.

siderados, en la medida de lo posible, para asegurar la aplicación del enfoque integrado en la evaluación:

- Presencia de mujeres y hombres.
- Evaluadores locales e internacionales.
- Conocimiento y experiencia en el uso de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Conocimiento de los sectores que trate la evaluación.
- Conocimientos y experiencia en igualdad de género, en derechos humanos y en interculturalidad.
- Comprensión y aplicación de los mandatos internacionales sobre los DDHH, sobre la igualdad de género y sobre los derechos de los pueblos indígenas.
- Experiencia y conocimiento de enfoques y métodos participativos, y capacidades de investigación y de relación. Debe incluirse la capacidad de tener empatía con las partes involucradas.

Recomendaciones:

1. *Para aplicar el enfoque integrado se recomienda poner atención a los tiempos disponibles para realizar la evaluación, a la experiencia y a la disponibilidad de tiempo del equipo de evaluación.*

Del mismo modo, es importante definir muy claramente el foco de la evaluación, de manera que se faciliten las primeras reuniones entre la contraparte y el equipo de evaluación. En la práctica, el tiempo es un factor crítico en muchas evaluaciones porque en estas temáticas se necesita generar relaciones de confianza para trabajar con los colectivos o las contrapartes, y porque el empoderamiento requiere de tiempos de escucha que no siempre son bien dimensionados ni en los Términos de Referencia ni en la conducción de los procesos evaluativos.

2. *Entre los criterios para la contratación de los equipos, se debe tomar en cuenta el conocimiento acerca de las características de la población a entrevistar y de la localidad o región donde se desarrollará la evaluación. De ser necesario, se puede salvaguardar este tema a través de la realización de entrevistas a personal o informantes clave locales para contextualizar las respuestas de evaluación. Para este mismo fin, es útil el uso de traductores cuando no se conoce la lengua de la población a entrevistar. Es crucial tener en consideración que no haya conflictos de intereses ni vínculos políticos con las autoridades; éstos pueden limitar o hacer fracasar una evaluación si no son manejados adecuadamente por el equipo evaluador.*



2

FASE II

EJECUCIÓN DE
LA EVALUACIÓN

EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Una vez que el equipo de evaluación ya ha sido contratado, comienza la fase de ejecución de la evaluación. A continuación, se presenta una serie de aspectos a tener en cuenta para la aplicación del enfoque integrado. Con éste, se espera que el equipo a cargo de la evaluación pueda coordinar a los evaluadores a través de un seguimiento periódico y estratégico para que la evaluación logre los objetivos esperados. De este modo, el informe final podría ser un documento de calidad que entregue recomendaciones para futuras intervenciones y juicios fundamentados rigurosos acerca de la implementación del programa/proyecto.

2.1

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Otro aspecto clave de la evaluación con enfoque integrado refiere a la identificación de los criterios y las preguntas de evaluación, puesto que proporcionan el marco general y orientan la recolección de información. De la misma manera, proveen los aspectos sobre los que se espera que el equipo evaluador se pronuncie con base en la evidencia. Si bien los criterios y las preguntas de evaluación deben plantearse en el diseño de una evaluación, al iniciar la ejecución debe producirse un ajuste entre la propuesta del equipo evaluador,

realizada en función de los Términos de Referencia y del gestor de la evaluación, de manera que la información que se recoja abarque efectivamente los aspectos que se necesitan analizar con respecto a los resultados de la intervención.

En este contexto, con observancia de los criterios señalados por la Guía de UNEG con base en los estándares del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD),¹⁴ se propone una serie de preguntas de evaluación que se refieren a los criterios que resultan de aplicar el enfoque integrado:

¹⁴ Comité de Ayuda al Desarrollo, *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*, París, OECD, 2010, Serie Directrices y Referencias del CAD, <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>.

TABLA 2

Preguntas de evaluación para el enfoque integrado

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS SUGERIDAS
Pertinencia	<p>En qué medida los objetivos de una intervención de desarrollo son consistentes con las necesidades de las partes beneficiarias o del país, con las prioridades globales, y con las políticas de socios y donantes.</p>	<p>¿El programa/proyecto se fundamenta y sostiene como parte de un mandato para una población específica en alguna Declaración o Tratado vinculante?</p> <p>¿El programa/proyecto se fundamenta en el logro de objetivos específicos de igualdad de género, derechos de los pueblos indígenas y/o de otros derechos humanos, como parte irrenunciable y fundamental del mismo?</p> <p>¿El programa/proyecto está alineado con la planificación estratégica de ONU Mujeres?</p> <p>¿El programa/proyecto está alineado con algún otro plan más amplio que incorpore los temas de derechos humanos, interculturalidad y/o igualdad de género?</p> <p>¿El donante exige consideración de un enfoque integrado, o de alguno en particular, como parte del programa/proyecto?</p> <p>¿Entre las autoridades del país o de las instituciones contrapartes del programa/proyecto, existe un interés particular en incluir las consideraciones de estos enfoques?</p> <p>¿El programa/proyecto define con claridad el problema que se desea solucionar? ¿Éste tiene relación con los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad?</p> <p>¿Se identifican de manera clara y explícita los factores o causas de las desigualdades o inequidades que el programa/proyecto pretende resolver, disminuir o erradicar?</p> <p>¿Se ha establecido la población destinataria del programa/proyecto con distinciones según el sexo, la raza, la etnia, la edad u otra variable?</p>

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS SUGERIDAS
Eficacia	<p>En qué medida se alcanzaron o se espera alcanzar los objetivos de la intervención para el desarrollo. Debe tomar en cuenta su importancia relativa. La <i>eficacia</i> estudia el nivel de resultados, previstos como una asimilación o como el resultado de un producto.</p>	<p>¿Los resultados responden a las necesidades identificadas para la población beneficiaria con distinciones según sexo, raza, etnia, edad u otra variable?</p> <p>¿En qué medida han contribuido, las estrategias y actividades planeadas, a avanzar hacia el logro de los resultados?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales resultados y su nivel de calidad con atención a los estándares de los mandatos internacionales?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades, riesgos, oportunidades y desafíos relacionados con la implementación de los resultados de los diferentes componentes?</p> <p>¿Los indicadores identificados han sido adecuados en los documentos del programa/proyecto para dar cuenta de los avances en el ejercicio de los derechos humanos, particularmente, de las mujeres, niños, niñas y adolescentes pertenecientes a grupos étnicos? ¿Se han cumplido?</p> <p>¿Qué mecanismos se implementaron para coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados? ¿Se consideró una perspectiva que abarque los diferentes ámbitos de gobierno (regional, nacional y local) si la intervención así lo considera?</p> <p>¿Qué ventajas comparativas tenían los socios de la intervención y cómo fueron desarrolladas en la práctica?</p> <p>¿En qué medida la Teoría del Cambio y el marco de resultados de la intervención integraron los DD.HH., la igualdad de género y la interculturalidad?</p> <p>¿La intervención considera explícitamente un enfoque de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad con respecto a los resultados esperados?</p> <p>¿El equipo implementador ha realizado cambios y ajustes en la intervención a partir de la aplicación de un enfoque integrado?</p>

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS SUGERIDAS
Eficiencia	En qué medida los recursos económicos/ insumos (fondos, idoneidad, tiempo, etc.) se convierten en resultados. Comúnmente se aplica al eslabón insumo-producto en la cadena causal de una intervención.	<p>¿La gestión de los recursos ha considerado la flexibilidad necesaria para el trabajo con poblaciones diversas en materia de origen cultural, condición socioeconómica y género?</p> <p>¿El manejo del presupuesto y la gestión de los recursos ha sido una oportunidad de aprendizaje al interior de las organizaciones implicadas y para los destinatarios?</p> <p>¿Los productos y/o servicios se han entregado oportunamente a los destinatarios?</p> <p>¿Se ha contabilizado o visibilizado el aporte de los destinatarios en la ejecución de la iniciativa (trabajo no remunerado, locales, estudios, informes, etc.)?</p> <p>¿Las herramientas de monitoreo y de reporte se utilizan de manera adecuada en la captura de progreso y resultados? ¿Se trabajan bajo un marco de gestión basada en resultados?</p>
Sostenibilidad	Continuación de los beneficios de una intervención de desarrollo luego de que finalice la cooperación. La probabilidad de obtener beneficios continuados a largo plazo. La resistencia a los riesgos del flujo de beneficios netos en el transcurso del tiempo.	<p>¿Puede esperarse que los resultados continúen una vez finalizada la intervención?</p> <p>¿En qué medida, las capacidades instaladas, favorecen el avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos de toda la población, sin discriminación por razones de género o pertenencia étnica?</p> <p>¿Qué nuevas capacidades se requieren en dicha dirección?</p> <p>¿Hasta qué punto, el programa, ha contribuido a crear mecanismos de diálogo (sostenibles una vez que la evaluación haya finalizado) entre los ciudadanos, la sociedad civil y el Estado?</p>

CRITERIO	DEFINICIÓN	PREGUNTAS SUGERIDAS
Impacto	Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, previstos o imprevistos, producidos directa o indirectamente por una intervención de desarrollo.	<p>¿Se cumplió la teoría de cambio del programa o proyecto?</p> <p>¿Cuáles son las capacidades instaladas al finalizar la intervención en los y las titulares de derechos y de deberes?</p> <p>¿Se transformaron las situaciones de exclusión y discriminación en aquellas poblaciones o colectivos afectados?</p>
Coordinación, alianzas y participación de las partes interesadas	<p>A lo largo de la implementación, en qué medida, la intervención, ha logrado sostener un adecuado nivel de coordinación entre los actores involucrados.</p> <p>En qué medida se ha promovido la participación de los actores involucrados, particularmente de las mujeres y los grupos vulnerables.</p>	<p>¿En qué medida se han apropiado del programa/proyecto, las mujeres, niños, niñas, adolescentes de diversas localidades y orígenes étnicos?</p> <p>¿Qué modos de participación (liderazgo) se han impulsado?</p> <p>¿Las autoridades locales y nacionales se han implicado en los procesos y han desempeñado un papel activo y eficaz?</p> <p>¿Se ha logrado construir alianzas estratégicas y sinergias entre la agencia ejecutora y los organismos públicos para fortalecer los resultados del programa/proyecto?</p> <p>¿Qué factores políticos y/o culturales de largo aliento han favorecido o dificultado las alianzas?</p>

*Elaboración propia con base en UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance*, Nueva York, UNEG, 2011, http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980.

2.2

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Uno de los primeros ejercicios del equipo de evaluación es construir una matriz de evaluación que articule y sintetice las preguntas de evaluación con relación a cada uno de los criterios, a las técnicas de recolección de información y a las formas de análisis. Una vez aprobada dicha matriz, la fase siguiente corresponde a la recopilación de datos. Es relevante tener en cuenta algunos elementos relacionados con la aplicación del enfoque integrado, en particular, aquéllos relacionados con perspectivas éticas. En efecto, el proceso de reconocimiento de los derechos de cuarta generación vinculados a la identidad y a la diversidad cultural ha promovido que el trabajo (diseño, implementación o evaluación de programas/proyectos) con poblaciones indígenas o afrodescendientes se deba realizar bajo ciertas directrices. Algunas de éstas se detallan a continuación:¹⁵

- El equipo evaluador debe adherirse al **respeto por los principios** de no discriminación, autodeterminación, protección, participación y consulta de las personas (hombres y mujeres, niños, niñas y adolescentes) pertenecientes a diversas identidades étnicas. De esta manera, deben facilitar los instrumentos y los vínculos para que las perspectivas de los evaluados acerca de la comprensión del mundo y de la existencia humana se atiendan por el programa/proyecto en evaluación. Es indispensable considerar, en cada etapa del proceso de levantamiento de información, la lengua, la ritualidad, los tiempos, los espacios sagrados y los mecanismos

de participación social de las comunidades. También se debe reconocer, validar y respetar los conocimientos y cosmovisión de los pueblos indígenas, para ser incorporados en los resultados del estudio como parte de las fuentes de información primaria.

- Resulta particularmente relevante la **transparencia** que el gestor de la evaluación debe tener con los grupos involucrados, en referencia a informar de forma apropiada sobre el objetivo de las visitas/entrevistas, así como del rol del evaluador externo.
- Una vez dentro del campo y con el contacto con las comunidades indígenas y afrodescendientes, se deben tener en cuenta los **protocolos propios de cada cultura**. Deben respetarse sus formas organizativas. De ser relevante para una comunidad, es importante consultar y dialogar en primera instancia con sus autoridades tradicionales, y considerar los procedimientos ya legitimados para la toma de decisiones.
- Otro elemento importante es asegurar el **respeto del anonimato** de los entrevistados o de quienes entregan la información. Es crucial velar por que este respeto se mantenga durante todo el proceso de evaluación. Ello incluye tomar precauciones en torno a registros fotográficos y auditivos, y en la enumeración del listado de entrevistados. Sólo deben indicarse las instituciones u organizaciones a las que pertenecen.

¹⁵ Con respecto al código ético a seguir en la evaluación, véase UNEG, *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*, Nueva York, UNEG, 2008.

- En evaluaciones de iniciativas vinculadas a la violencia de género,¹⁶ es esencial que se consideren resguardos adicionales. En efecto, la seguridad de las personas entrevistadas y del equipo de evaluación es esencial y debe guiar todas las decisiones del estudio. Así, por ejemplo, proteger la confidencialidad es doblemente necesario a fin de garantizar la integridad de las entrevistadas, así como la especificidad de los datos. Los integrantes del equipo evaluador que harán el trabajo de campo deben tener **experiencia y sensibilidad** para el trato con mujeres víctimas de violencia a la vez que deben tener conocimientos para orientar a las mujeres acerca de los servicios de atención donde pueden acudir. Esto debe ser particularmente cuidadoso en el caso de poblaciones indígenas, afrodescendientes o migrantes; a las eventuales situaciones de violencia de pareja se une la discriminación que habitualmente viven por su origen étnico o racial. Esta circunstancia, a su vez, es fuente de otras violencias.
- Entre las situaciones de **violencia de género**, es importante también considerar las situaciones que pueden afectar a mujeres, niñas o adolescentes en territorios donde existe conflicto armado, trata de personas, etc. Todo esto puede agravarse por discriminación debido a su identidad étnica.
- En particular, si se evalúa una intervención dirigida a niñas y niños, es necesario buscar mecanismos que **resguarden sus derechos, y que protejan su integridad y su dignidad**.

Recomendación:

Aunque el equipo gestor de la evaluación debe apoyar la organización de las entrevistas, las visitas al terreno y las reuniones para la recolección de información, no debe participar en dichas actividades, pues su presencia puede inhibir o condicionar la expresión de las personas entrevistadas.

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de los datos corresponde a la síntesis y a la integración de los hallazgos en función de los criterios y las preguntas de evaluación. Aquí, el equipo evaluador debe usar su conocimiento y capacidad analítica para fundamentar con evidencias sus juicios sobre cada una de las preguntas de evaluación. Con base en los hallazgos, debe **explicar las razones, causas, oportunidades, limitaciones y puntos fuertes subyacentes sobre los que se puede tra-**

bajar. Debe relacionarlos con las contribuciones de las distintas partes interesadas. Asimismo, debe aclarar la proporcionalidad entre las contribuciones relativas de cada una y los resultados observados.

Es relevante que el análisis de los datos identifique la construcción del problema y la teoría de cambio que se encuentra tras el diseño del programa/proyecto. En este sentido, cabe preguntarse si el problema/necesidad que dio origen al programa/proyecto está

¹⁶ Para obtener recomendaciones detalladas sobre los resguardos éticos a seguir en estudios referidos a la violencia doméstica, véase OMS, *Dando prioridad a las mujeres: Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre la violencia doméstica contra las mujeres*, Ginebra, OMS, 1999.

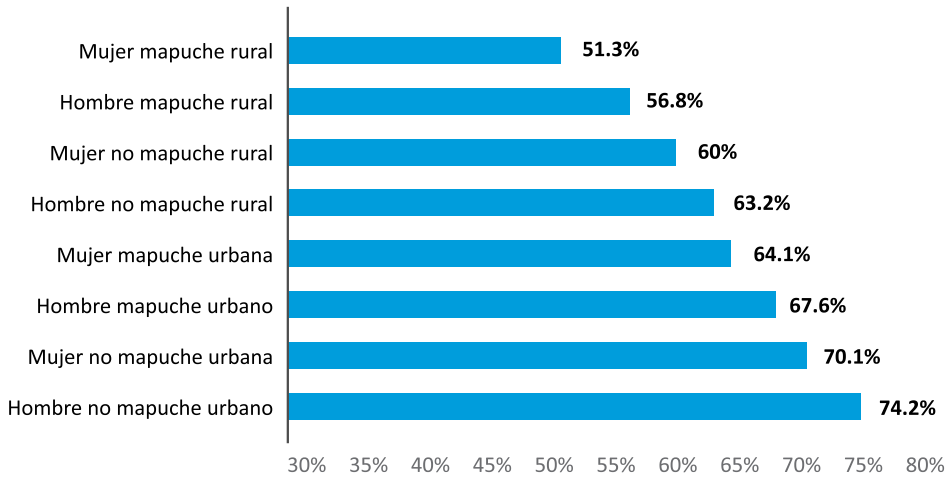
bien identificado y si éste afecta de manera diferente a hombres y mujeres según los contextos culturales en que se desenvuelven. También se requiere identificar si la población objetivo ha sido bien definida y caracterizada en función del problema/necesidad que dio origen a la intervención.

Para detectar las causas de posibles desigualdades, inequidades o discriminaciones basadas en características de las personas no elegidas por los programas (como su género, identidad cultural, edad y otras variables), es relevante observar y analizar principalmente las brechas, las inequidades, desigualdades y las barreras para identificar si su carácter es estructural, subyacente e inmediato:

- **Brechas:** Son formas sistemáticamente desiguales de acceso, de participación y de control de mujeres y hombres sobre los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios del desarrollo. Pueden ser estructurales o funcionales a los géneros. Tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos al interior de cada sexo. Un ejemplo al respecto puede verse en la siguiente gráfica que da cuenta de las brechas de desigualdad en el valor del Índice de Desarrollo Humano según el sexo, origen étnico y lugar de residencia:

GRÁFICA 1

Distribución del IDH en Chile (2002) según etnia, condición de ruralidad y sexo.



* Universidad de la Frontera (UFRO) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- **Inequidades y desigualdades:** En el lenguaje de derechos, se consideran inequidades aquellos patrones sistemáticos o transitorios considerados innecesarios, evitables y, además, injustos. Las desigualdades se conciben como aquellas situaciones que discriminan a grupos sociales específicos (mujeres, indígenas, afrodescendientes, niños, niñas y adolescentes) en lo que respecta al goce y al ejercicio de todos sus derechos humanos.¹⁷ Una ilustración de una situación de inequidad se puede observar en el caso de México, cuyo censo del año 2000 reporta una participación indígena femenina de 25.6% y de 70.8% entre los hombres. Las mujeres indígenas viven situaciones de inequidad y de desigualdad por su condición de mujeres y de indígenas. Tienen un acceso restringido a los mercados laborales. En general, viven en condiciones de precariedad: trabajadoras domésticas, jornaleras agrícolas, comerciantes informales o ambulantes.¹⁸
- **Barreras:** Se refieren a aquellas causas, relacionadas con un conjunto de valores, creencias, expectativas, normativas, distribución de poder y prestigio en las relaciones sociales, que rigen a una determinada comunidad y que, de alguna forma, desalientan o estigmatizan conductas y valores que permitirían un cambio positivo en el reconocimiento y las capacidades. Estas barreras pueden ser:
 - **Económicas:** falta de recursos para desarrollar acciones.
 - **Culturales:** creencias arraigadas que limitan el acceso a los bienes, servicios o espacios de toma de decisiones.
 - **Organizativas:** no se cuenta con los mecanismos institucionales para promover la equidad de género.
 - **Legales:** cuando las normas restringen las posibilidades de hacer los cambios necesarios para avanzar hacia la equidad entre hombres y mujeres.

La posibilidad de realizar un análisis sólido del diagnóstico requiere del acceso a información que documente la situación inicial referida a la intervención pero también de un modo general al contexto en que ésta se desarrolla. En este sentido, una dificultad está relacionada con la falta de disponibilidad de información desagregada y accesible. Por ejemplo, en América Latina, pese a que desde la Ronda de Censos de Población del año 2010 se han estado realizando esfuerzos intensivos con los países de la región para la incorporación de un enfoque inclusivo, aún existen rezagos importantes en la participación de los representantes de pueblos indígenas y afrodescendientes.¹⁹ El estudio de Rangel lo demuestra: realizó un inventario de la información estadística, indicadores y explotación de fuentes y llegó a la conclusión de que, a la fecha, éstos son limitados.²⁰ En este sentido, un avance en la región lo constituye el mandato derivado

¹⁷ Véase Hunt, P., *El derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental*, Naciones Unidas, Asamblea General, 2004, s.l.i., http://www.observatoriopoliticasocial.org/images/PDF/Biblioteca/biblioteca_2010/ONU_docs/Informes_relatores/Salud/2004_informe_del_relator_especial_sobre_el_derecho_a_la_salud_fisica_y_mental.pdf.

¹⁸ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Perfil socio demográfico de la población que habla lengua indígena*, México, INEGI, 2009.

¹⁹ Véase CEPAL, “Declaración de Santiago”, en *Censos 2010 y la inclusión del enfoque étnico. Hacia una construcción participativa con pueblos indígenas y afrodescendientes de América Latina*, Santiago, CEPAL-UNICEF-UNIFEM-OPS, 2009, Serie Seminarios y conferencias, <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/37453/S57SyC-L3095e-P.pdf>.

²⁰ Rangel, M. *Inventario de la información estadística, indicadores y explotación de fuentes sobre etnia, raza y género en los países de América Latina y el Caribe*, Santiago, CEPAL-Naciones Unidas, 2012, http://www.eclac.cl/mujer/publicaciones/xml/5/46355/2012-61-S114MD_Inventario_de_informacion.pdf.

del Consenso de Brasilia relativo al seguimiento en la construcción de indicadores que den cuenta de las tres dimensiones articuladas (sexo, raza y etnia).²¹

Bajo el principio de igualdad y no discriminación, las disparidades regionales también constituyen un foco de atención en la evaluación. Los indicadores deben servir no sólo para identificar a grupos discriminados en su acceso a derechos sino adicionalmente para identificar las regiones geográficas rezagadas o postergadas. Existirán —para cada caso particular— diversos factores que expliquen este tipo de asimetrías regionales, como por ejemplo: las condiciones climáticas, las distancias de los centros urbanos, las diferentes distribuciones de servicios y empleos, problemas de transporte, etc. En este contexto, el análisis de indicadores acerca de los avances institucionales en procesos de descentralización será un elemento que pueda ilustrar las capacidades de los garantes.

Existen distintos tipos de indicadores cuyo avance es necesario verificar durante la evaluación. Idealmente, se espera que al diseñar una intervención, se elaboren estos indicadores, con sus respectivas líneas de base y metas para la ejecución. No obstante, si ello no hubiera ocurrido, el equipo evaluador puede sugerir indicadores y establecer su avance a partir de la información disponible o que genere la propia evaluación.

Es importante detenerse en los indicadores que el propio programa/proyecto ha seleccionado y analizarlos de acuerdo a los siguientes aspectos para verificar que sean sensibles a los derechos humanos, a la igualdad de género y a la interculturalidad:²²

- ¿Los indicadores se relacionan adecuadamente con los objetivos y resultados de desarrollo y de superación de las injusticias y desigualdades del programa/proyecto?
- ¿Los indicadores están vinculados a una meta o estándar de algún instrumento internacional que permita analizar la direccionalidad de los cambios para lograr los objetivos y resultados de desarrollo, y de superación de las injusticias y las desigualdades?
- ¿Las personas involucradas han participado en su elaboración, en su análisis y en su difusión?
- ¿Se han utilizado indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir los resultados del programa/proyecto?
- ¿La información disponible permite medir una tendencia con respecto a las brechas, a las desigualdades, a las inequidades o a las barreras existentes en un período determinado?
- ¿Se cuenta con una línea de base para la medición de los resultados del programa/proyecto?
- ¿Es posible interpretar sus resultados desde las perspectivas de género, de derechos humanos y de interculturalidad de modo simultáneo según las características de los colectivos afectados y sus intersecciones?
- ¿Existen capacidades en el equipo de programa para realizar análisis interseccionales?

A fin de ilustrar esta temática, a continuación se proponen ejemplos de distintos tipos de indicadores:

²¹ Véase SEPREM, “Consenso de Brasilia”, en *Consensos de Quito y de Brasilia*, Brasilia, SEPREM, 2010, XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y El Caribe, <http://www.unfpa.org.gt/sites/default/files/Consensos%20Brasilia%20y%20Quito.pdf>.

²² El siguiente listado de preguntas está tomado de Faúndez, A. y Weinstein, M., *Ampliando la Mirada: la Integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos en la programación para el desarrollo*, Santiago, Fondo de Población para las Naciones Unidas (UNFPA)-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)-Entidad de las Naciones Unidas para la Equidad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), 2012.

TABLA 3

Tipos de indicadores para el enfoque integrado

TIPO DE INDICADORES	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
Procesos	Se refieren a los procedimientos y acciones realizados para generar productos (bienes y servicios).	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de materiales de sensibilización en temas de derechos entregados en la comunidad. • Porcentaje del presupuesto etiquetado para actividades de género. • Porcentaje de recursos financieros disponibles en créditos para mujeres jefas de hogar. • Cantidad de personal capacitado en interculturalidad para desarrollar acciones de prevención del VIH con población indígena.
Productos	Se refieren a los bienes y servicios que reciben directamente los usuarios del programa y que favorecen la igualdad de género, el ejercicio de los derechos humanos y la interculturalidad. Es el efecto más inmediato que reciben las y los destinatarios de un programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de familias de zonas en conflicto que reciben capacitación para enfrentar emergencias. • Días promedio de tramitación de actas de nacimiento según sexo y pertenencia étnica del usuario. • Porcentaje de personal policial con capacidades y habilidades desarrolladas para prevenir la trata de personas con enfoque de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad.
Resultado	Miden el logro y la magnitud de los cambios en el comportamiento, en el estado, en la actitud o en las competencias de la población objetivo del programa. Deben ser atribuibles exclusivamente al propio programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Población migrante de ambos sexos con acceso a información sobre derechos humanos. • Porcentaje de lideresas indígenas que participan en los consejos consultivos locales con respecto al total de miembros de los consejos. • Becados egresados satisfechos con sus becas de estudio según sexo, edad, etnia y área de estudio.
Impacto	Evalúan transformaciones en las relaciones de género en los distintos ámbitos y entre poblaciones de diferentes orígenes étnicos. Estas transformaciones son el fruto de múltiples factores o procesos. Miden los resultados que implican una mejora significativa y sostenible de las condiciones de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de alfabetismo de hombres y mujeres según su pertenencia étnica y racial. • Tiempo promedio dedicado a las tareas domésticas por sexo, pertenencia étnica y edad. • Brecha de ingresos entre hombres y mujeres según pertenencia étnica y racial.

*Elaboración propia

Finalmente, cuando la teoría de cambio del proyecto intenta incidir directamente en mejorar la vida de los titulares de derechos

de la intervención es muy importante distinguir si estos cambios se producen en la condición o en la posición de tales sujetos:²³

CUADRO 3

Relativos a la condición:

- Características socio-demográficas diferenciadas por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Situación socio-económica diferenciada por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Situación socio-política diferenciada por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Principales problemas y demandas expresadas por sus organizaciones diferenciadas por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.

Relativos a la posición:

- Acceso e incidencia en espacios de poder en la comunidad o área geográfica del proyecto.
- Liderazgo y niveles organizativos de los colectivos según sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Acceso y control de los recursos productivos según sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Acceso a la propiedad de los medios de producción según sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Condiciones para el ejercicio de los derechos humanos, derechos de las mujeres y de los pueblos indígenas.
- División del trabajo por sexo y valor social del trabajo de mujeres y hombres.
- Distribución de las responsabilidades domésticas diferenciadas por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Condiciones personales, familiares, institucionales y comunitarias para la autodeterminación y autonomía.
- Regulaciones de los órdenes social, jurídico o institucional que limitan o incentivan la participación igualitaria.

²³ Se adopta y se amplía la distinción de Kate Young con respecto de la condición de la mujer. Se entenderá como de acuerdo con el estado actual material de la mujer: su pobreza, su falta de educación y de capacitación, su carga de trabajo, su falta de acceso a la tecnología moderna, etc. La *posición* se comprenderá como el lugar relativo que ocupa en la sociedad jerarquizada: los cargos que ejerce, los roles que cumple, los recursos que controla, etc. Esta distinción analítica es útil para la comparación de cualquier situación o de condición de desventaja. Young, Kate, "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres", en Guzmán, Virginia *et al.* (comp.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Lima, Entre Mujeres-Flora Tristán, 1991.

CUADRO 4

Posibles riesgos con respecto a la información disponible:²⁴

1. Es común que las intervenciones no cuenten con líneas de base de sus indicadores ya sea por insuficiencia de información a nivel nacional o porque el propio proyecto no logró levantar la línea de base en sus inicios. Tal situación se intensifica cuando se trata de indicadores cualitativos vinculados a los derechos. Ello dificulta la posibilidad de establecer comparaciones entre la situación inicial y la existente al momento de la evaluación a través de la verificación de avances o de dificultades. Para hacer frente a esta limitación, es necesario buscar información complementaria a la producida por el propio proyecto/programa para intentar identificar con mayor precisión la situación inicial con respecto al momento presente. Así, la opinión de las partes interesadas también es muy relevante para “reconstruir” el punto de partida.
2. Es común que las intervenciones tengan formulados sus objetivos de forma imprecisa, y que no incorporen adecuadamente la perspectiva de los titulares de derechos. Esto afecta finalmente el propio sistema de medición a través de indicadores. Para mitigar este riesgo, el equipo evaluador deberá revisar los indicadores con la contraparte y, en caso de observar estas dificultades, deberá sugerir indicadores alternativos que sean pertinentes para la medición de los resultados del programa/proyecto.

Recomendación:

Los titulares de derechos, junto a las discriminaciones de las que pueden ser objeto, poseen saberes, posiciones y conocimientos propios con los que se desenvuelven y se proyectan. Es habitual que los programas se focalicen en sus carencias y consideren que el fortalecimiento de sus capacidades se reduce a entregarles contenidos que ellos no poseen para poder integrarse a la sociedad mayoritaria. Un enfoque de derechos, igualdad de género e interculturalidad requiere reconocer y valorar sus cosmovisiones, sus prácticas y su conoci-

miento. El objetivo es promover diálogos y encuentros, y generar intercambios que provoquen nuevas formas de entender y de enfrentar las situaciones de vida. Los programas sociales llamados “interculturales” (normalmente relacionados con salud o educación) tienen dificultades para considerar los saberes ancestrales y a sus portadores. Es relevante que las evaluaciones identifiquen los recursos (diferenciados por sexo) que las poblaciones involucradas poseen y aportan en el desarrollo del programa/proyecto.

²⁴ Véase Faúndez, A., *Los indicadores de género. Mitos y leyendas*, Santiago, Inclusión y Equidad Consultora Latinoamericana, 2007, Serie Metodologías, <http://www.inclusionyequidad.org/content/los-indicadores-de-g%C3%A9nero-mitos-y-leyendas>.

2.4

INFORMES DE EVALUACIÓN

Generalmente, los productos de una evaluación son informes que deben presentar rigurosamente los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones que el equipo evaluador plantea como fruto de su trabajo.

Este documento se centrará en dos tipos de informes que deben desarrollar los equipos evaluadores: el preliminar y el final. Es importante indicar aquellos elementos que son relevantes desde el punto de vista de la aplicación del enfoque integrado. Con la consideración de los aportes de las Guías de evaluación elaboradas por ONU Mujeres y de la Guía de UNEG, se presentan aquí algunos aspectos complementarios.

a. Elaboración del informe preliminar

El informe de inicio es importante porque constituye una guía precisa de la forma en que se realizará la evaluación, y ofrece una oportunidad para aclarar el enfoque, los aspectos claves del programa/proyecto en evaluación, la disponibilidad de información y documentación, los actores involucrados, las variables de contexto que afectan el desarrollo de la evaluación y la pertinencia del diseño técnico de la evaluación para que el estudio responda a los objetivos previstos.

En el siguiente cuadro, se señalan las secciones mínimas que el informe de inicio debe incluir y las cuestiones relevantes que debe atender para que incorpore el enfoque integrado:

TABLA 4

Contenido mínimo para un informe inicial de evaluación con enfoque integrado

SECCIONES	CONTENIDOS	CUESTIONES RELEVANTES DEL ENFOQUE INTEGRADO
Introducción	Propósito y alcance de la evaluación	Verificar cuáles son los aportes específicos de la evaluación para las partes interesadas.
	Descripción general del programa/proyecto: problema y justificación, objetivos, vinculación con políticas o estrategias institucionales, componentes, resultados esperados, actores involucrados, principales actividades, duración, presupuesto.	Identificar si el programa incorpora, por un lado, el enfoque de género, de derechos humanos y de interculturalidad en la definición de la población objetivo y, por otro lado, señalar la forma o modo específico en que se incorpora. El diagnóstico de género permite conocer la situación de partida de mujeres y hombres en el área en que se van a analizar e identificar las estructuras y procesos (legislación, instituciones sociales y políticas, prácticas de socialización y políticas públicas) que pueden repercutir en la situación de discriminación o subordinación que los afecte. Además, se deben precisar ciertas diferencias de género asociadas también a la pertenencia étnica.

SECCIONES	CONTENIDOS	CUESTIONES RELEVANTES DEL ENFOQUE INTEGRADO
Introducción	Criterios éticos.	El Informe debe explicitar los criterios éticos que orientarán la evaluación, referidos tanto a aquellos contenidos en las orientaciones de UNEG, como a las consideraciones de respeto a las diferencias culturales y al reconocimiento de la diversidad de saberes. Éstos se encuentran expresados en convenios y declaraciones internacionales, así como en manuales o guías de diversas agencias del Sistema de las Naciones Unidas.
Criterios y preguntas de evaluación	Criterios señalados por UNEG: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto. Cada uno debe tener preguntas respectivas.	Los criterios y las preguntas de evaluación deben orientar la búsqueda de información hacia los procesos de empoderamiento de la población y los actores involucrados. Es necesario que también distingan situaciones eventuales de discriminación que el programa/proyecto debería enfrentar.
Metodología	Métodos y técnicas de recopilación de datos y fuentes de información.	El informe debe consignar la selección de métodos de evaluación sensibles a los derechos humanos, a la igualdad de género y a la interculturalidad. Con este fin, se deben utilizar métodos mixtos, participativos, inclusivos y que se adapten a ciertas particularidades de la población involucrada, ya sean mujeres o niñas que viven situaciones de violencia, personas desplazadas por conflictos armados, personas indígenas analfabetas o monolingües, etc.
Matriz de evaluación	Instrumento para la articulación coherente de los criterios de evaluación, las preguntas clave, los indicadores, las fuentes de verificación, los métodos de recolección y análisis de datos, y la selección de actores.	Es relevante que el equipo evaluador se pregunte y disponga de instrumentos para recolectar información sobre los enfoques de derechos humanos, igualdad de género e interculturalidad que manejan los diferentes actores involucrados.
Cronograma de trabajo	Instrumento para el establecimiento de las etapas de la evaluación con sus respectivas actividades, y fechas de realización y de entrega de productos.	Debe considerar en forma realista que los tiempos de entrevistas, de reuniones y de talleres en las zonas rurales son más extensos, exigen un tiempo para la creación de confianza y la adecuación a sus ritmos de conversación. Esto sucede con representantes de pueblos indígenas o afrodescendientes y, en particular, con mujeres.

SECCIONES	CONTENIDOS	CUESTIONES RELEVANTES DEL ENFOQUE INTEGRADO
Recursos necesarios	Determinación de los requisitos de apoyo que el equipo evaluador necesitará de su contraparte para llevar a cabo su tarea con éxito.	Si la evaluación se realiza en territorios indígenas, es posible que se requieran servicios de traducción.

*Elaboración Propia.

b. Elaboración del Informe Final

ONU Mujeres detalló los elementos fundamentales que debe contener el informe para que sea constructivo, útil y confiable.²⁵ Aunque la elaboración del estudio es responsabilidad del equipo evaluador, los

gestores de evaluaciones deben encargarse de coordinar el proceso para garantizar la comunicación y la calidad. Para efectos de la presente Guía, se incorporaron los aspectos clave del enfoque integrado. Es importante tenerlos en cuenta para la elaboración del Informe Final:

TABLA 5
Aspectos específicos del enfoque integrado a agregar en el Informe de Evaluación por sección del Informe

ASPECTO	ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA INCLUIR EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD
1. Información básica	
2. Resumen ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye una caracterización general de la población objetivo del programa/proyecto. Se destacan las desigualdades de género que sufren, los contextos culturales en que se desenvuelven y los eventuales factores facilitadores u obstaculizadores del desarrollo del programa/proyecto. • Enumera los actores involucrados, señala el papel que juegan en el programa/proyecto y describe brevemente cómo participaron en la evaluación.

²⁵ Véase ONU Mujeres, *Guidance: Quality Criteria for Evaluation Reports*, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/es/index.html.

ASPECTO	ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA INCLUIR EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD
3. Propósito de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicita los contenidos fundamentales de los enfoques de derechos humanos, de igualdad de género y de interculturalidad que orientan la evaluación. Asimismo, muestra cómo se vinculan con el diseño de la evaluación.
4. Objetivos y alcance de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye una indicación con respecto a la presencia de una diversidad cultural entre los actores involucrados. • Incorpora los principios de igualdad y de no discriminación como orientadores para la formulación de las preguntas de evaluación. • Considera, entre las preguntas de evaluación, la concepción de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad que manejan los ejecutores del programa y los actores involucrados.
5. Metodología de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Sopesa si el enfoque de evaluación, la recolección de datos y los métodos de análisis son sensibles a los derechos humanos, a la igualdad de género y a la interculturalidad. También examina si son apropiados para el análisis de las cuestiones de igualdad de género, de derechos humanos y de respeto a la diversidad cultural identificados en las preguntas de evaluación. • Analiza si la variable identidad étnica debe considerarse como parte de los criterios de selección muestral. • Explicita los resguardos éticos que se tuvieron en cuenta para el respeto a las diferencias culturales y las facilidades para la expresión de dichas diferencias. • Presenta los mecanismos de participación de los actores involucrados a lo largo del proceso de evaluación.
6. Contexto en que se enmarca el objeto de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • En el análisis de contexto, incluye la existencia de eventuales conflictos étnicos y la presencia de una notoria desigualdad de género, social o étnica. • Hace referencia a los procesos sociales y políticos que dificultan o favorecen la vigencia de los derechos humanos y la no discriminación hacia grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, niñas, niños y adolescentes, pertenecientes a pueblos indígenas o afrodescendientes).
7. Descripción del objeto	<p>Se responde las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El problema/necesidad que dio origen al programa/proyecto está bien identificado? • ¿Afecta de manera diferente a hombres y mujeres y a las personas de diferente origen étnico o racial? • ¿Existe una teoría de cambio con enfoque de género, derechos humanos e interculturalidad que sostenga la hipótesis de cambio del programa/proyecto expresada en sus objetivos?

ASPECTO	ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA INCLUIR EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD
8. Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Los hallazgos dan cuenta de las relaciones de poder existentes entre los actores involucrados. • Los hallazgos dan cuenta de los avances o las limitaciones en el empoderamiento de las mujeres, particularmente de pueblos indígenas o afrodescendientes.
9. Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • El informe examina si el diseño del objeto de evaluación estuvo basado en un análisis serio de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad. • El informe da cuenta si la gestión estuvo efectivamente basada en resultados y se siguió a través de marcos de referencia que contemplen las perspectivas de género, de derechos humanos y de interculturalidad. • El informe analiza los indicadores utilizados en el programa/proyecto para dar cuenta de los avances, y ofrece un juicio evaluativo sobre su coherencia con los objetivos buscados y con su capacidad de mostrar evidencias en la mejora de la condición y de la posición de las mujeres, particularmente las pertenecientes a pueblos indígenas o afrodescendientes. • El informe analiza las percepciones de los actores involucrados sobre los resultados del objeto de la evaluación.
10. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Las conclusiones relacionan los hallazgos con el análisis de contexto.
11. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Las recomendaciones aportan cursos de acción para reconocer y enmendar eventuales discriminaciones por género y por identidad étnica. • Las recomendaciones promueven el proceso de fortalecimiento de capacidades de los actores involucrados en las materias de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad.
12. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • El informe destaca las lecciones aprendidas con relación a los derechos humanos, a la igualdad de género y a la interculturalidad, cuya relevancia trasciende el alcance inmediato del programa/proyecto (cuando sea aplicable).
13. Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los actores involucrados, el listado de entrevistados (manteniendo la confidencialidad), los instrumentos de recolección de información utilizados y los Términos de Referencia.
14. Principales enfoques y estrategias de ONU Mujeres: Innovación y rol catalizador, alianzas y desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • En particular, se especifican recomendaciones y lecciones aprendidas sobre desarrollo de capacidades y empoderamiento de poblaciones excluidas, como lo son las poblaciones indígenas y afrodescendientes, y las mujeres (adolescentes y niñas en general).

ASPECTO	ASPECTOS ESPECÍFICOS PARA INCLUIR EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD
15. Participación de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación ofrece un mapeo de partes interesadas y consigna sus esfuerzos por visibilizar especialmente el papel (liderazgos y organizaciones) de las mujeres, los niños, las niñas y los adolescentes de pueblos indígenas o afrodescendientes.
16. Salvaguardas éticas	<ul style="list-style-type: none"> • El informe describe las salvaguardas éticas que consideró para la vinculación respetuosa con grupos de diversa identidad étnica.
17. Comunicación clara	<ul style="list-style-type: none"> • El lenguaje del informe facilita la comunicación de sus resultados al amplio campo de audiencias involucradas en el desarrollo del programa/proyecto, y resguarda su comprensión por parte de comunidades involucradas que tienen otra lengua materna.

*Elaboración propia con base en las Guías de apoyo de la Oficina de Evaluación de ONU Mujeres del 2011.

Recomendación:

La unidad que encarga la evaluación y los actores interesados más relevantes deberán revisar y asegurar la calidad del informe inicial. En este sentido, es importante considerar un tiempo adecuado para su elaboración y aprobación. Una buena práctica consiste en contemplar una reunión de

presentación y discusión entre los evaluadores, la unidad contratante y el Grupo de Referencia. De este modo, la forma en que se realizará la evaluación se podrá acordar en una fase temprana del ejercicio. Con esto, sus resultados finales no se debilitarán o cuestionarán por discordancias en el diseño.



3

FASE III

UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Esta Fase, usualmente más desconocida que las anteriores, es fundamental para que se cumplan los propósitos de retroalimentación, de aprendizaje y de toma de decisiones que animan una evaluación de programa/proyecto. Esta fase es fundamental para la incorporación del enfoque integrado de derechos humanos, de igualdad de género y de interculturalidad. Las razones son las siguientes:

- Constituye una oportunidad de dar a conocer la situación de grupos vulnerados en sus derechos o que viven en una situación de desigualdad, habitualmente invisibilizados.
- Aporta a la generación de conocimientos sobre buenas prácticas y sobre retos de intervenciones programáticas que pueden contribuir al desarrollo no sólo de nuevos programas institucionales, sino también de programas públicos.
- Contribuye al empoderamiento de las mujeres y de grupos discriminados por su origen cultural al avanzar en la reflexión sobre su situación.
- Aporta a la rendición de cuentas: permite detectar vacíos o limitaciones en el quehacer, propicia una mejora de los sistemas de registro de la información, posibilita la visualización de nuevas problemáticas que no estaban presentes al inicio de la acción. Como ejemplo, se puede mencionar la existencia de discriminación por género, por edad o por efectos no esperados.
- Permite institucionalizar los resultados y los aprendizajes de los programas/proyectos y que éstos no sólo estén resguardados en las capacidades de quienes los han ejecutado.

3.1

UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Uno de los riesgos más habituales de una evaluación es que el proceso llevado a cabo finalice con la entrega del informe final por parte del equipo evaluador a la unidad que lo solicitó. De este modo, no significaría un proceso de promoción de mejores prácticas para avanzar en el ejercicio de los derechos de poblaciones

particularmente discriminadas; no habría aprendizaje ni implementación de las transformaciones necesarias en el quehacer de la organización.

En este sentido, es necesario que el uso que se hará de la evaluación esté explícitamente incorporado en el proceso desde el inicio del estudio, y que sea conocido no sólo

por el equipo evaluador, sino también por los actores involucrados. Dar seguimiento a este enfoque, una vez terminada la evaluación, es fundamental: significa ir contracorriente de los programas asistencialistas o clientelares que tradicionalmente han atendido a las poblaciones excluidas o discriminadas de los beneficios del desarrollo. Así, es fundamental el seguimiento de los resultados y la retroalimentación por parte de los destinatarios. En efecto, el compromiso con el uso de los resultados de la evaluación implica una generación de oportunidades de mejora para la gestión institucional, una profundización del conocimiento y de la información sobre la situación de estas poblaciones, y una contribución en la identificación de nuevos espacios de acción

3.2

RESPUESTA DE GESTIÓN

Las Respuestas de Gestión a las evaluaciones y el seguimiento de las recomendaciones tienen como objeto mejorar el uso efectivo y oportuno de las evaluaciones. Permiten entablar un diálogo con todas las partes interesadas para reflexionar sobre las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones de las evaluaciones,

3.3

DIFUSIÓN

Tal como establece la Guía Nº 10 elaborada por la Oficina de Evaluación de ONU Mujeres,²⁷ la estrategia de divulgación de la evaluación debe ser sistemática para asegurar que los resultados de la evaluación sean difundidos entre las principales partes interesadas (internas y externas)

colectiva (cooperación desde el sector público o desde la sociedad civil).

Recomendación:

La evaluación de un programa/proyecto puede ser utilizada como un recurso de fortalecimiento de capacidades de grupos especialmente discriminados por razones de género y de origen cultural. En efecto, la participación de actores vinculados a la ejecución de un programa/proyecto en los distintos momentos de la evaluación contribuye a su empoderamiento, en tanto que fortalece sus capacidades para analizar su situación, para conformar una visión sobre el desempeño de garantes y cooperantes, y para expresar sus demandas con respecto a las desigualdades que los aquejan.

e incorporarlas a los programas ya existentes o en proceso de formulación.²⁶ De esta manera, la discusión sobre las conclusiones y recomendaciones entre el equipo evaluador, la unidad contratante y las partes interesadas, es muy relevante y debe mitigar posibles riesgos (véase Cuadro 5).

a través de métodos diversos, eficaces, creativos y libres de barreras. El objeto de la estrategia es garantizar la comunicación y la difusión de los resultados de la evaluación entre las partes interesadas (internas y externas) para maximizar su aprovechamiento.

²⁶ Véase ONU Mujeres, *Guidance Note on Developing Management Responses to Evaluations*, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-10-Evaluation-Management-Response-011210.pdf.

²⁷ Véase http://www.unifem.org/evaluation_manual/es/evaluation-use-follow-up/dissemination/index.html.

CUADRO 5

Posibles riesgos de la subutilización de la evaluación

1. Es probable que la evaluación de un programa/proyecto (particularmente en el caso de una evaluación final) se dé en el marco de una decisión institucional de no continuar con la iniciativa. Puede suceder por diversos motivos: término del financiamiento, cambio del programa o estrategia país, reestructuraciones de los equipos de trabajo, cambios sustantivos en el contexto, entre otros. Esta situación puede conducir a limitar la reflexión sobre esta fase y sobre las adecuaciones estratégicas, programáticas o administrativo-financieras que la institución debe tomar eventualmente como fruto de las recomendaciones. Para mitigar este riesgo, la unidad a cargo debe informar al equipo evaluador de la decisión existente de manera que las recomendaciones puedan orientarse hacia nuevas formas de aportar a la plena vigencia de los derechos humanos, de la igualdad de género y del respeto a la diversidad cultural.
2. En algunas ocasiones, la elaboración de respuestas de gestión puede no estar vinculada a un sistema de seguimiento de dichos compromisos que incluya a los actores involucrados. Junto con las dificultades que ello conlleva con respecto al efectivo cumplimiento de las respuestas establecidas, también existe el riesgo de que las poblaciones que ven vulnerados sus derechos por su condición de género o de identidad cultural perciban la acción de la agencia como algo vinculado sólo al desarrollo de proyectos específicos que cuentan con financiamiento, y no como parte de una estrategia a largo plazo de transformación de las desigualdades. Tradicionalmente, ocurre de este modo con los programas públicos que no se convierten en políticas. Para enfrentar este riesgo, es importante que la evaluación se convierta en una posibilidad real de abrir nuevas oportunidades para continuar la confrontación de injusticias y de problemáticas existentes.

En este contexto, se destaca la experiencia impulsada por la Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL). Ésta lleva a cabo el seguimiento y la evaluación por imágenes de proyectos vinculados al desarrollo local financiados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).²⁸ El seguimiento y evaluación por imágenes se basa en

el lenguaje audiovisual para mostrar evidencias de los cambios producidos en las comunidades. Esto lo hace principalmente desde las perspectivas de los actores de los proyectos/programas, es decir, las organizaciones y las familias rurales. En el marco de un sistema de Seguimiento y Evaluación orientado a resultados, estos cambios pueden ser registrados y transmitidos a través de distintos medios, como

²⁸ Gutiérrez, C. *El seguimiento y la evaluación por imágenes. Herramientas para el aprendizaje en Desarrollo Rural*, Perú, PREVAL, 2007, Serie Documentos de Trabajo, <http://preval.org/files/Doc%20Principal%20SyE%20por%20Imágenes.pdf>.

vídeos, fotografías, sistemas de información georeferencial, mapas, maquetas parlantes, infografías y presentaciones con diapositivas.

La difusión, vinculada con los principios de transparencia y de rendición de cuentas, refiere al hecho de que cualquier organismo, transcurrido el período de ejecución, presente públicamente los resultados obtenidos de acuerdo a los compromisos asumidos, con la utilización de los recursos, con las fuentes de dónde surgieron y con los aprendizajes alcanzados. En ese contexto, la transparencia supone que la forma de presentación de los datos sea entendible, legible y fundamentada en evidencias. La rendición de cuentas y la transparencia son, al mismo tiempo, un imperativo ético vinculado a la responsabilidad con los titulares de derechos a los cuales va dirigida la acción, como un aspecto clave de la gestión de programas y proyectos.

En realidad, la evaluación no es un fin en sí misma, sino que forma parte de un proceso de rendición de cuentas y de aprendizaje que conducirá a mejorar el diseño de los programas y de la asignación de recursos. La evaluación de un programa/proyecto es benéfica de manera patente en esta agenda. Permite entregar un análisis de los resultados esperados: qué funcionó, qué no lo hizo, y cuáles han sido los principales procesos de aprendizaje. En ese sentido, se requiere una acción explícita y planificada de difusión, desde el diseño de una evaluación hasta su cierre, y superar la visión tradicional que alude a informar sobre sus resultados sólo a los donantes (como respuesta a las obligaciones que conllevan los financiamientos comprometidos).

En este contexto, es importante considerar la difusión del estudio al menos hacia los siguientes actores:

- Personas/organizaciones afectadas por la evaluación – grupos de referencia.
- Titulares de derechos (mujeres, niños, niñas, adolescentes, indígenas, afrodescendientes, organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) y titulares de deberes (gobierno, ministerios de línea y administraciones locales, entre otros).
- Grupos de derechos humanos, de indígenas, de afrodescendientes, de mujeres y de otras organizaciones de la sociedad civil.
- Redes profesionales y de conocimientos.
- Instituciones académicas.
- Sector privado.

Por otra parte, la difusión de los resultados de una evaluación que considera el enfoque integrado puede ser también un aporte más allá del desarrollo del programa/proyecto evaluado. Es posible que contribuya a la generación de conocimiento sobre buenas prácticas o sobre nuevos desafíos para el avance de los derechos humanos, de la igualdad de género y de las relaciones de respeto y no discriminación entre culturas diversas.

Para que la difusión efectivamente logre llegar a las audiencias esperadas, es necesario poner atención a los siguientes aspectos:

- a) **Asegurar que el lenguaje (tanto en términos de lengua como en la claridad de la expresión de los mensajes) sea el adecuado para la comprensión por parte de las diversas audiencias involucradas.** Puede ser necesario considerar la traducción a lenguas locales.
- b) **Utilizar medios audiovisuales para poblaciones analfabetas (absolutas o funcionales)** de manera que puedan conocer los resultados de la evaluación a pesar de no poder leer el informe.

Recomendación:

No olvidar la rendición de cuentas ante los propios destinatarios y los participantes de las iniciativas evaluadas, puesto que la acción realizada apunta a garantizar sus derechos. Además, los titulares son quienes deben reconocer los logros o deficiencias de las acciones emprendidas en su nombre. Por otra parte, las personas que han sido informadas del desarrollo de la evaluación y que incluso pueden haber sido entrevis-

tadas, requieren conocer el informe en su totalidad, saber cómo se analizaron sus opiniones, conocer las recomendaciones que surgen del estudio y las medidas que efectivamente tomará la institución con relación a las conclusiones. Por ello, se pueden organizar talleres de discusión de los resultados o acciones creativas entre los destinatarios del programa/proyecto que permitan cerrar el proceso de reflexión abierto con la evaluación.

- HONNETH, A., "Recognition and Justice. Outline of a Plural Theory of Justice", *Acta Sociológica*, vol. 47, núm. 4, 2004, pp. 351-364.
- HTUN, M., *Desventaja interseccional e inclusión política: cómo lograr que un mayor número de mujeres afrodescendientes ocupe cargos de elección popular en América latina*. Washington D. C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2012.
- HUNT, P., *El derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental*, Naciones Unidas, Asamblea General, 2004, s.l.i., http://www.observatoriopoliticasocial.org/images/PDF/Biblioteca/biblioteca_2010/ONU_docs/Informes_relatores/Salud/2004_informe_del_relator_especial_sobre_el_derecho_a_la_salud_fisica_y_mental.pdf.
- INEGI, *Perfil socio demográfico de la población que habla lengua indígena*, México, INEGI, 2009.
- MERTENS, D., *Transformative Research and Evaluation*, Nueva York, The Guilford Press, 2009.
- MOSER, C., *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*, Lima, Red Entre Mujeres-Flora Tristán Ediciones, 1995.
- NACIONES UNIDAS, *The Second Intergovernmental Workshop on Implementing a Human Rights-based Approach in the Context of UN Reform*. Stamford, Naciones Unidas, 2003, s.p.i., http://www.undg.org/archive_docs/4128-Human_Rights_Workshop_Stamford_Final_Report.doc.
- OMS, *Dando prioridad a las mujeres: Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre la violencia doméstica contra las mujeres*, Ginebra, OMS, 1999.
- ONU MUJERES, *Manual sobre la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos*, ONU Mujeres, s.p.i., http://unifem.org/evaluation_manual/es/.
- , "Fase I de preparación de la evaluación", en *Manual sobre la evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/es/evaluation-preparation/developing_tor/deciding-evaluation-approach-methods/index.html.
- , *Guidance Note on Carrying Out an Evaluability Assessment*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-4-Carrying-out-an-Evaluability-Assessment.pdf.
- , *Guidance Note on Management Structures and Reference Groups for Evaluations*, ONU Mujeres, s.p.i., http://unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-6-Establishing-Eval-Management-Structure-and-Reference-Groups.pdf.
- , *Guidance Note on Developing Terms of Reference (ToR) for Evaluations*, ONU Mujeres, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-7-Developing-the-TOR.pdf.

- , *Guidance: Quality Criteria for Evaluation Reports*, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-8-Quality-Criteria-for-Evaluation-Reports.pdf.
- , *Guidance Note on Developing Management Responses to Evaluations*, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-10-Evaluation-Management-Response-011210.pdf.
- , *Guidance Note on Developing an Evaluation Dissemination Strategy*, s.p.i., http://www.unifem.org/evaluation_manual/wp-content/uploads/2011/05/Guidance-Note-11-Evaluation-Dissemination-Strategy.pdf.
- PNUD, *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*, Nueva York, PNUD, 2009, http://web.undp.org/evaluation/Handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf.
- RANGEL, M., *Inventario de la información estadística, indicadores y explotación de fuentes sobre etnia, raza y género en los países de América Latina y el Caribe*, Santiago, CEPAL-Naciones Unidas, 2012, http://www.eclac.cl/mujer/publicaciones/xml/5/46355/2012-61-S114MD_Inventario_de_informacion.pdf.
- SEPREM, "Consenso de Brasilia", en Consensos de Quito y de Brasilia, Brasilia, SEPREM, 2010, XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y El Caribe, <http://www.unfpa.org.gt/sites/default/files/Consensos%20Brasilia%20y%20Quito.pdf>.
- UNEG, *Norms for Evaluation in the UN System*, Nueva York, UNEG, 2005, http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21.
- , *Standards for Evaluations in the UN System*, Nueva York, UNEG, 2005, http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22.
- , *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*, Nueva York, UNEG, 2008.
- , *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance*, Nueva York, UNEG, 2011, http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980.
- YOUNG, K., "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres", en Guzmán, Virginia et al. (comp.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*, Lima, Entre Mujeres-Flora Tristán, 1991.

ONU MUJERES ES LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS DEDICADA A PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES. COMO DEFENSORA MUNDIAL DE MUJERES Y NIÑAS, ONU MUJERES FUE ESTABLECIDA PARA ACELERAR EL PROGRESO QUE CONLLEVARÁ A MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LAS MUJERES Y PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES QUE ENFRENTAN EN EL MUNDO.

ONU MUJERES APOYA A LOS ESTADOS MIEMBROS DE LA ONU EN EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES GLOBALES PARA CONSEGUIR LA IGUALDAD DE GÉNERO. TAMBIÉN TRABAJA CON GOBIERNOS Y CON LA SOCIEDAD CIVIL PARA DISEÑAR LAS LEYES, LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LOS ESTÁNDARES MENCIONADOS. ASIMISMO, RESPALDA LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA. SE ENFOCA EN CINCO ÁREAS PRIORITARIAS: AUMENTAR EL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES; ACABAR CON LA VIOLENCIA CONTRA ELLAS; IMPULSARLAS EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LOS PROCESOS DE PAZ Y DE SEGURIDAD; INCREMENTAR SU EMPODERAMIENTO ECONÓMICO; Y HACER QUE LA IGUALDAD DE GÉNERO SEA UN ASUNTO CENTRAL PARA LAS PLANEACIONES NACIONALES DE DESARROLLO Y PARA LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS. ONU MUJERES TAMBIÉN COORDINA Y PROMUEVE EL TRABAJO PROGRAMÁTICO DE LA ONU PARA BENEFICIAR LA IGUALDAD DE GÉNERO.



Carretera México-Toluca 3655
Distrito Federal, Álvaro Obregón 01210, México
Tel: (+5255) 5727-9800 Ext. 2341

www.clear-la.cide.edu



220 East 42nd Street
Nueva York, Nueva York 10017, EUA
Tel: (+1646) 781-4400

www.unwomen.org