



MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE GÉNERO DE LAS INSTITUCIONES DE DERECHOS HUMANOS



Publicación - Manual para la evaluación de las políticas institucionales de género de las instituciones de derechos humanos.

La elaboración del documento ha sido posible gracias a la asesoría técnica y acompañamiento de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman-PROFIO.

Consejo Rector de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

Presidenta de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

Iris Miriam Ruiz Class, Procuradora del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico.

Primer Vicepresidente por la Región Centroamérica

Alfredo Castellero Hoyos, Defensoría del Pueblo de la República de Panamá.

Segunda Vicepresidenta por la Región del Cono Sur

Deborah Duprat, Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Tercer Vicepresidente por la Región Andina

David Alonzo Tezanos Pinto Ledezma, Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia.

Cuarto Vicepresidente por la Región Europa

Francisco Miguel Fernández Marugán, Defensor del Pueblo de España.

Quinto Vicepresidente por las Instituciones Regionales y Locales de Derechos Humanos

Raúl Alberto Lamberto, Defensor del Pueblo de Santa Fe.

Coordinación General

Elena Goiriena, Coordinadora de Defensorías de Mujeres de la FIO

Autoras

Miriam Díaz Rodríguez

Ligia Gutiérrez Rodríguez

Responsable de la contribución de PROFIO-GIZ

Julia Unger, Directora

Nadezhda Vásquez, Asesora en derechos humanos

Edición y corrección de estilo

David A. Abanto Aragón

Diseño y diagramación

Neva Studio SAC

Calle Tomas Ramsey 762 - Magdalena del Mar

Primera edición, Lima, agosto 2018

** Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente con el único requisito de citar la fuente. Material gratuito, prohibida su venta.*

© Federación Iberoamericana del Ombudsman

www.portalfio.org

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)

www.profo.info

En la mayoría de los textos de este documento se ha procurado evitar el lenguaje sexista. En general no se han utilizado recursos como "@" o "-a/as" para no dificultar la lectura.

PRESENTACIÓN	9
PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES	11
INTRODUCCIÓN	13
PRIMERA PARTE	17
OBJETIVOS DEL MANUAL	17
MARCO CONCEPTUAL	17
A. Conceptos Generales.	17
B. Normativas Internacionales para asegurar la transversalidad de Género en las Políticas Públicas.	21
C. Conceptos básicos para la evaluación de políticas institucionales de género.	23
SEGUNDA PARTE	27
METODOLOGÍA PARA LA EVALUACION DE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO DE LAS IDH: FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	27
FASE A. PREPARACION Y DISEÑO DE LA EVALUACION:	28
Paso 1: Constituir el Equipo de Evaluación y el Comité de Seguimiento de la Evaluación.	29
Paso 2: Definir el Alcance y los Objetivos de la Evaluación.	30
Paso 3: Elaborar el documento base que contiene el Plan de trabajo para la evaluación.	35
FASE B. INVESTIGACION DOCUMENTAL.	51
Paso 1: Recopilación de Información y análisis de documentos.	53
FASE C. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.	55
Paso 1: Selección de actores clave involucrados en la intervención.	55
FASE D. ANÁLISIS DE LA INFORMACION RECABADA.	56
Paso 1: Procesar y analizar la información.	56
FASE E. PREPARACIÓN Y DIVULGACION DEL INFORME DE EVALUACION.	61
Paso 1: Analizar los hallazgos y redactar el Informe Preliminar.	62
Paso 2: Revisión y retroalimentación de Informe Preliminar y elaboración del Informe Final.	65
Paso 3: Divulgación del Informe Final.	67
Bibliografía Consultada.	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Proceso Transversalización del enfoque de género.	19
Figura No. 2	Tipos de Evaluación.	25
Figura No. 3	Ruta del proceso de Evaluación.	27
Figura No. 4	Criterios de Evaluación.	33
Figura No. 5	Criterios de Evaluación en la Matriz de Planificación.	35
Figura No. 6	Criterio Pertinencia.	36
Figura No. 7	Criterio Eficacia.	38
Figura No. 8	Criterio Eficiencia.	40
Figura No. 9	Criterio Impacto.	43
Figura No.10	Criterio Sostenibilidad.	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1	Diferencias entre Seguimiento y Evaluación.	25
Tabla No.2	Descripción de los Criterios de Evaluación.	33
Tabla No.3	Matriz para recolección de información.	47
Tabla No.4	Matriz para recolección de información.	48
Tabla No.5	Estructura y contenido del Documento Base.	48
Tabla No.6	Resumen del Proceso.	50
Tabla No.7	Lista de Documentación a revisar.	53
Tabla No.8	Matriz para registrar información obtenida en entrevistas.	57
Tabla No.9	Matriz para hacer resumen de las entrevistas.	57
Tabla No.10	Ejemplo Matriz de Evaluación de Impacto.	59
Tabla No.11	Estructura y contenido del Informe.	62
Tabla No.12	Ejemplo Ficha Técnica.	63
Tabla No.13	Criterios para comprobar la calidad del Informe.	66

CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer
CSW	Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer del Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas
ECOSOC	Consejo Económico y Social de Organización de las Naciones Unidas
FIO	Federación Iberoamericana del Ombudsman
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IDH	Instituciones de Derechos Humanos
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
LGBTI	Lesbianas, Gay, Bisexuales, Trans e Intersex
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIG	Política Institucional de Género

La Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) y la Red de Defensorías de Mujeres de dicha federación en alianza estratégica con la Cooperación Alemana a través del Proyecto de Fortalecimiento de la FIO (PROFIO), desde 2013, tienen un trabajo sostenido en el proceso de fortalecimiento de las acciones dirigidas a la protección, promoción y difusión de los derechos humanos de las mujeres, mediante la transversalización del enfoque perspectiva de género en las instituciones defensoriales.

Es así que, a partir del 2013, se desarrolló un proceso de capacitación asesorada orientada a resultados, con el objetivo de incorporar la perspectiva de género en el trabajo diario de las Defensorías. Este inició con la participación de cinco defensorías, una por cada región geográfica de la FIO (Europa, América del Norte, América Central, Región Andina y Región Sur). A la fecha (2018), quince instituciones realizaron sus diagnósticos de género, con base en los cuales formularon sus políticas de género y planes de acción en sus respectivas instituciones.

Al término de este proceso de desarrollo de capacidades se han elaborado cuatro Manuales: el primero contiene un paso a paso para hacer un diagnóstico institucional de género en una institución de ombudsman; el segundo, contiene herramientas prácticas para analizar la información del diagnóstico, y con los hallazgos, elaborar los lineamientos de la política institucional de género; un tercero orienta para la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género; el cuarto pretende brindar, al personal de instituciones de derechos humanos, información básica sobre los sistemas y procesos de gestión del talento humano y sobre la equidad de género en el quehacer institucional, a fin de que motive a la reflexión e incentive iniciativas individuales y/o colectivas para el mejoramiento de esta gestión, y apoye, técnica y metodológicamente, la planificación y puesta en práctica de las mismas.

El presente Manual ha sido elaborado por solicitud de la Red de Defensorías de Mujeres con el propósito de brindar herramientas prácticas para evaluar las Políticas Institucionales de Género. Estas permitirán verificar los cambios generados en las instituciones defensoriales como resultado de las intervenciones realizadas tanto en lo interno como en los servicios que la institución presta.

La evaluación es una herramienta clave para la planificación; retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional, particularmente para la transversalización del enfoque de género en los sistemas y procesos institucionales.

Con este documento metodológico se pretende explicar los conceptos más utilizados en los procesos de evaluación y mostrar las distintas alternativas metodológicas empleadas para comprobar los cambios producidos con relación a lo planificado inicialmente.

Este manual tiene dos partes: la primera integra el marco conceptual que fundamenta la transversalidad de género en la institución con los conceptos básicos para la evaluación de políticas institucionales de género y la segunda contiene las metodologías para la autoevaluación de las políticas de género en las Instituciones de Derechos Humanos (IDH): fases, pasos y herramientas de trabajo para la elaboración del informe de evaluación: estructura, contenido, y su difusión.

Iris Miriam Ruiz Class

Presidenta de la Federación
Iberoamericana del Ombudsman
Procuradora del Ciudadano del Estado
Libre y Asociado de Puerto Rico

Julia Unger

Directora de PROFIO-GIZ

PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES

La Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) fue creada en año 1996 y está integrada por representantes de las Instituciones del Ombudsman que conforman esta federación.

Se constituyó con la finalidad de consolidar a nivel de la región la defensa y exigibilidad de los derechos humanos de las mujeres, crear espacios especializados en la defensa de esos derechos en las Defensorías del Pueblo, Procuradurías y Comisiones de Derechos Humanos donde no existan, y fortalecer las instancias especializadas que ya estén en función.

En este proceso, se ha ido priorizando a modo de estrategia la incorporación del enfoque de género como visión transversal de la gestión en las instituciones que la integran, en tanto implica la posibilidad y oportunidad de transitar desde una aparente neutralidad, en cuanto a la reproducción de las desigualdades de género, hacia el análisis y explicitación de un modo de desarrollo de las políticas internas y estrategias metodológicas en la gestión institucional que efectivamente y de forma explícita resuelvan y eliminen los estereotipos que reproducen esas desigualdades. El principio jurídico universal de la igualdad entre mujeres y hombres, recogido en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, es una guía para el cumplimiento del derecho a la igualdad y no discriminación.

Con la asistencia técnica de PROFIO, proyecto de la cooperación alemana GIZ con la FIO, la Red transita desde 2012 un proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales que se focalizó en la transversalización de esta perspectiva en las instituciones que la integran. En este proceso fueron surgiendo inquietudes y necesidades compartidas que contribuyeron a consolidarlo.

Es así que de la mano del equipo de PROFIO-GIZ con alta especialización en la perspectiva de género y derechos humanos, con un fuerte compromiso profesional y personal, así como una gran profesionalización en la construcción de procesos de formación, se fueron planificaron, ejecutaron, evaluaron y retroalimentaron las propuestas que permiten contar en la actualidad con una colección de manuales para la gestión de la transversalización institucional sustentado en esta perspectiva.

A partir de instancias de capacitación presencial y a distancia desarrolladas en este período fue posible rescatar la acumulación de saberes compartidos. Los mismos fueron sistematizados en una colección de manuales que orientan metodológicamente el avance de la transversalización de género en nuestras instituciones con: la elaboración de diagnósticos institucionales, la formulación de políticas institucionales de género, el diseño de planes de acción, la evaluación de políticas institucionales de género, la planificación institucional con enfoque de género e interseccionalidad y la formación y capacitación en la gestión del talento humano.

El material que se comparte en este Manual forma parte de este conjunto de manuales que pone a disposición una propuesta metodológica específica en la temática que aquí se trabaja. Espero que sea una oportunidad para que quien lo tenga en sus manos, impulse y/o fortalezca a nivel institucional procesos de inclusión de una perspectiva que viene a contribuir en la integración de los derechos de las mujeres y para que los derechos sean más humanos.

A.S. Elena Goiriena

Coordinadora General

Red Defensorías de Mujeres-FIO

Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo-Uruguay

El camino recorrido para el reconocimiento de los derechos humanos es de larga data; en este trayecto, un acontecimiento importante ha sido la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada y ratificada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 10 de diciembre de 1948.

La Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), asumió un papel relevante en la incorporación de un lenguaje más inclusivo en la redacción de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, así como, la modificación de la terminología “los hombres” como referente universal de la humanidad¹. Asimismo, ha sido una pieza clave en la formulación de normativas y convenciones internacionales que han contribuido a cambiar las leyes discriminatorias hacia las mujeres.

Cabe destacar que la CSW es el primer organismo intergubernamental mundial dedicado a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; es una comisión orgánica del Consejo Económico y Social (ECOSOC), dedicada exclusivamente a la promoción de la igualdad entre los géneros y al empoderamiento de las mujeres y las niñas². Desde su creación (1946), la Comisión ha contribuido a la formulación de diversos instrumentos y convenciones internacionales sobre la protección internacional de los derechos políticos de las mujeres; sus derechos en el matrimonio, la igualdad en la remuneración, entre otros³. Asimismo, contribuyó a visibilizar la violencia contra las mujeres, que condujo a la aprobación en 1979 de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) y posteriormente a la aprobación del Protocolo Facultativo (1999), el cual posibilita que las mujeres víctimas de discriminación puedan presentar demandas cuando les ha sido negado el ejercicio de los derechos comprendidos en dicha Convención.

La CEDAW determinó un cambio en la actuación de los estados; a partir de su ratificación, estos asumieron el compromiso de incorporar el principio de igualdad en la Constitución y en la legislación nacional, revisar las leyes existentes y eliminar cualquier fundamentación jurídica de discriminación por sexo. Los países firmantes han elevado a rango constitucional los tratados, pactos y convenciones de derechos humanos y se han comprometido a eliminar prácticas discriminatorias en la estructura funcionamiento de las instituciones públicas y demás poderes del Estado, a elaborar políticas a favor de la igualdad y a crear

Fue durante la Revolución Francesa y la Ilustración que las mujeres occidentales proclamaron sus derechos. Olympe de Gouges, activista política francesa, publicó en 1791 la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana en base a la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, y replanteó los 17 artículos de los derechos del hombre. Un año más tarde, en 1792, Mary Wollstonecraft, escritora y filósofa británica, publicó la Vindicación de los Derechos de la Mujer que cuestionó la opresión de la mujer y pidió un “derecho a la humanidad” para todos y todas.

Soporte Teórico - Curso Virtual Derechos humanos e igualdad de género - PROFIO GIZ- Red de Defensoría de Mujeres.

1 Recuperado desde: www.unwomen.org/es/csw/brief-history

4 Recuperado desde: https://ilga.org/es/csw_comision_condicion_juridica_social_mujer

3 Convención sobre los derechos políticos de las mujeres. ONU. 1953, Igualdad en la remuneración por igual trabajo – OIT 1951. Convención sobre la mujer casada 1953. María Luz Rodríguez Palmer, (págs. 19-44). Burgos: Encuentro Internacional llevado a cabo en Burgos, España.

instancias de denuncia, queja y protección de los derechos de las mujeres que les permita entablar acciones necesarias y apropiadas, orientadas a eliminar la discriminación⁴.

Un hito importante en este recorrido fue elevar el enfoque de género a la categoría de temas transversales (Mainstreaming de Género). Surgió en la III Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas (1985 Nairobi-Kenia); como una preocupación por la ausencia de la perspectiva de género en el diseño de las políticas de desarrollo. En 1995, en la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas celebrada en Beijing, apareció como una estrategia para promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde las políticas públicas.

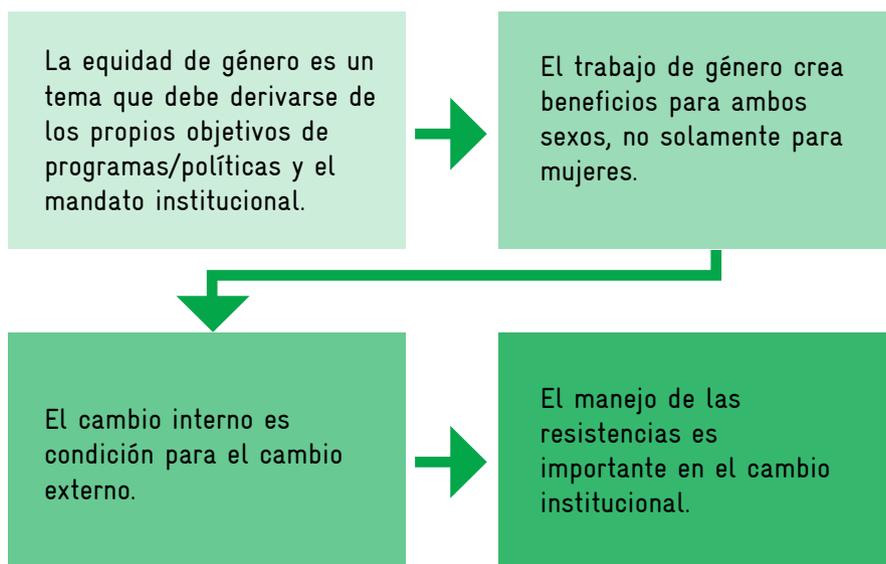
La FIO ha asumido la promoción de los Derechos de la Mujer como un tema fundamental de su gestión; el informe presentado en su VIII Congreso (2004)⁵ lo dedicó a la promoción y protección de los Derechos de las Mujeres. Este informe significó una contribución de los países miembros para la mejora de la situación de los derechos humanos de las mujeres; entre sus principales recomendaciones incluyó la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas públicas, especialmente en los ámbitos laboral y educativo, y acciones positivas encaminadas a remover los obstáculos que dificultan la plena equiparación de derechos entre mujeres y hombres.

Desde 2013, el Proyecto PROFIO apoya el esfuerzo de la Red de Defensorías de Mujeres de la FIO para fortalecer su labor de protección, promoción y difusión de los derechos humanos de las mujeres, mediante la transversalización de la perspectiva de género en las instituciones de defensa de los derechos humanos.

4 Díaz, Miriam; Gutiérrez, Ligia. *Manual para la formulación de Políticas Institucionales de Género. Proyecto Fortalecimiento de la federación Iberoamericana del Ombudsman* (PROFIO)..2014.

5 Federación Iberoamericana de Ombudsman. *II Informe sobre derechos humanos derechos de la mujer*. Director Guillermo Escobar, Universidad de Alcalá, 2004.

Dicho proceso asumió como premisas las siguientes circunstancias:



Una sistematización realizada en el marco del proceso de transversalización del enfoque de género en las instituciones del Ombudsman evidenció que la incorporación de dicho enfoque requiere de algunos elementos claves o condiciones básicas:

- **El conocimiento de la realidad: Diagnósticos de género como instrumento de cambio.** El diagnóstico institucional de género es un instrumento que permite ver y analizar la realidad “con lente de género”, identificar cómo se produce la construcción genérica de la realidad con sus implicaciones en las instituciones, comprender cómo se produce y por qué, cómo se manifiesta y qué factores intervienen para mantener esta situación de forma que se puedan obtener pautas para definir un conjunto de acciones con el objetivo de lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.
- **El apoyo político.** La voluntad estratégica del personal dirigente de la institución a través de una política de género explícita y un acuerdo o normativa que oriente su ejecución con la participación y decisión del más alto nivel que haga evidente que la igualdad entre mujeres y hombres es una prioridad de la institución.
- **La construcción de capacidades técnicas además de procesos de sensibilización.** Esta condición es esencial para superar la visión “neutral” de los derechos humanos que dificulta visibilizar cuándo la vulneración de un derecho se da solo por el hecho de ser mujer. Cumplir con la misión de proteger y difundir derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad y supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración del Estado y la prestación de servicios públicos a la población.

- **El trabajo en diferentes niveles: político, normativo (procedimientos), metodológico/instrumental).** La participación y responsabilidad de las distintas personas y estructuras involucradas en la ejecución de la política de género se asume mediante la identificación de las causas de situaciones discriminadoras, la desagregación de datos por sexo y otras variables de análisis que posibiliten la implementación de cambios.
- **La incorporación del enfoque de género en temas de alta relevancia para las instituciones.** Las instituciones de defensa y protección de los derechos humanos tienen el deber de revisar los patrones socioculturales que favorecen las inequidades de género, lo cual es una obligación asumida en los tratados y convenciones internacionales para el abordaje integral de los derechos humanos.
- **Las decisiones sobre el proceso de cambio a impulsar basadas en el mejor conocimiento posible de la cultura organizacional.** Las instituciones se estructuran y funcionan en el marco de los valores sociales vigentes, parte de estos son los esquemas sociales de género que tienen implicaciones importantes y permean de manera inconsciente las decisiones, las cuales con frecuencia se toman sobre la base de percepciones y estereotipos de género.
- **El monitoreo de la implementación del proceso** para medir la reducción de las brechas de género mediante la incorporación de los indicadores de género en los sistemas de información con los cuales se valore y dé seguimiento al quehacer institucional.

Una vez concluida la fase establecida de su implementación, se debe evaluar la Política Institucional de Género (PIG) para dimensionar los cambios generados con esta intervención, identificar si se modificaron las situaciones y factores de desigualdad en las diferentes áreas de actuación; si se contribuyó a superar los desequilibrios de género y hacer *efectiva* la *igualdad* entre hombres y mujeres, tanto en el funcionamiento de la institución como en los servicios que presta a la ciudadanía; asimismo, identificar los desafíos pendientes con el objetivo de formular nuevos pasos, estrategias y acciones para erradicar las brechas y sesgos de género que aún persisten.

PRIMERA PARTE

OBJETIVOS DEL MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO DE LAS INSTITUCIONES DE DERECHOS HUMANOS (IDH)

Este manual tiene el propósito de brindar herramientas teóricas y metodológicas a los equipos técnicos de las IDH para evaluar las políticas institucionales de género; aporta elementos prácticos que posibilitan verificar los cambios generados en las instituciones defensoriales como resultado de las intervenciones realizadas a lo interno y en los servicios que prestan a la ciudadanía.

También, aporta insumos para que en la planificación institucional, de mediano y largo plazo, se fortalezca el proceso de transversalización del enfoque de género que vienen desarrollando las defensorías para una mejor protección de los derechos humanos

Constituye, además, un insumo básico para que las instituciones de derechos humanos cumplan con la transformación institucional para el ejercicio de una gestión responsable, con calidad, calidez, eficiencia y eficacia en su quehacer interno y externo.

MARCO CONCEPTUAL PARA LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO DE LAS INSTITUCIONES DE DERECHOS HUMANOS.

Para el abordaje de los conceptos básicos, útiles en la evaluación de las políticas institucionales de género, es importante retomar algunos conceptos generales que son referentes para el proceso que orienta el presente Manual.

A. CONCEPTOS GENERALES

Grupos en condición de vulnerabilidad.

Las Cien Reglas de Brasilia⁶ consideran en condición de vulnerabilidad a aquellas personas que, por razón de su edad, género, orientación sexual, estado físico o mental o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico. La situación de vulnerabilidad aumenta si concurren varias de estas circunstancias en la misma persona o grupo de población, niños, niñas migrantes, mujeres con discapacidad; niños, niñas y mujeres desplazadas como consecuencia de conflictos armados; lo que requiere de una actuación más efectiva en la tutela de sus derechos.

La acumulación de desventajas es multicausal, expresa tanto la carencia de elementos esenciales para la subsistencia y el desarrollo personal como la falta de las herramientas necesarias para abandonar situaciones de desventaja, ya sean estructurales o coyunturales. En este sentido, el grado de vulnerabilidad de una persona, un hogar o un grupo de personas, está determinado por su exposición a los factores de riesgo y su capacidad para afrontar o resistir situaciones problemáticas.

En general, las instituciones del Ombudsman han sido creadas para velar por la aplicación de políticas gubernamentales y sociales que protegen los derechos humanos en general y los derechos de esos grupos en particular. Precisamente, son estas personas o grupos quienes requieren de protección y tutela especial de sus derechos: niños y niñas, mujeres, personas en condición de pobreza, con discapacidades, pertenecientes a grupos étnicos o poblaciones indígenas; personas migrantes, refugiadas; personas mayores, etc.

6 Reglas de Brasilia sobre acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad. XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, Brasil, 2008.

Transversalidad e Interseccionalidad

El principio de transversalidad se introdujo en el año 1995 dentro del marco de la Conferencia de Beijing y significó un cambio en la orientación de las políticas al ser recogido más tarde por la Unión Europea. Parte de la consideración que las acciones, las políticas y los programas tienen resultados diferentes para los hombres que para las mujeres. Por este motivo, la perspectiva de las mujeres debe ser considerada en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en todos los ámbitos con el objetivo que hombres y mujeres se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe. Incluye actividades específicas y acciones positivas porque las posiciones de partida para hombres y para mujeres no son iguales y requieren la búsqueda de la equidad.

En 1997, el ECOSOC define la incorporación de la perspectiva de género como: “El proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles.

Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales; a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros”⁷.

El concepto *Gender mainstreaming* implica que la perspectiva de género esté integrada en los procesos de decisión y de gestión de las organizaciones, conlleva la igualdad de trato y de oportunidades como objetivo. Implica, también, que las necesidades y demandas de las mujeres que no han sido consideradas en el diseño, planificación y evaluación de las políticas públicas se integren. Significa reconocer que las desigualdades de género existen y que las acciones que se realizan tienen un impacto diferenciado, en unos y otras e introducir medidas compensatorias que garanticen el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva.

Mainstreaming de género

El concepto proviene de un término anglosajón que literalmente traducido al castellano significa “corriente principal”, aunque se viene traduciendo por “transversalidad”.

Como concepto y como estrategia se presenta en la III Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas, celebrada en 1985 en Nairobi (Kenia) impulsada por la preocupación de la no consideración del papel social y económico de las mujeres en los países en vías de desarrollo. Se trata de una estrategia para el logro de la igualdad, mediante la incorporación de la perspectiva de género en todas las etapas y niveles de las políticas.

El concepto de mainstreaming propone un abordaje desde un enfoque más amplio: considerar el género como perspectiva y la Igualdad como filosofía desde el mismo momento del surgimiento (diseño y planificación) de una política pública.

Beatriz Casco

Promociona. Sistema Local para la igualdad de Oportunidades. 2003.

⁷ *Incorporación de la perspectiva de género.* ONU Mujeres. Recuperado desde: <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

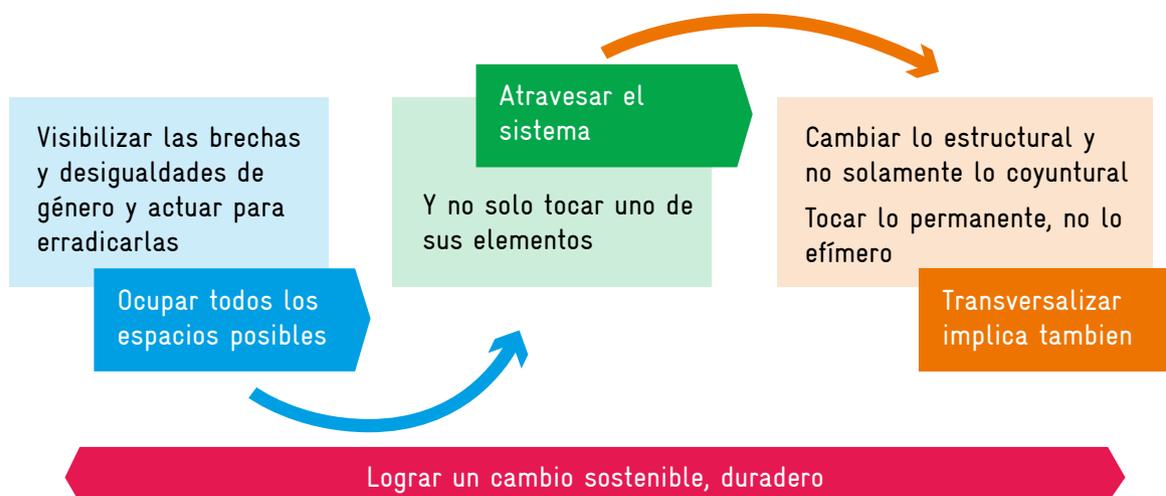
¿Qué es la transversalización del enfoque de género?

“Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad”⁸.

La transversalización de género significa⁹:

- Fortalecer la voluntad política para alcanzar la igualdad y equidad de género a nivel institucional.
- Incorporar la perspectiva de género en el proceso de planificación de la institución, particularmente de las áreas involucradas en la gestión financiera y de desarrollo, políticas, gestión de personal y asuntos normativos.
- Incorporar la perspectiva de género en todas las fases de planificación (análisis, desarrollo, valorización, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos).
- Utilizar datos desagregados por sexo en el análisis estadístico para revelar que las políticas tienen un impacto diferente en mujeres y hombres.
- Incrementar la cantidad de mujeres que acceden y toman decisiones en cargos de dirección.
- Proporcionar herramientas y capacitación a tomadores de decisiones, alta gerencia y otro personal clave acerca de la concienciación, análisis y planificación de género.
- Forjar vínculos entre instituciones con el sector privado, sociedad civil y otras partes interesadas para garantizar un mejor uso de los recursos.

Figura No. 1 - Proceso Transversalización del enfoque de género



8 *Transversalización de género en América Latina y el Caribe*. División de Asuntos de Género. CEPAL. Santiago, 6 de mayo de 2011. www.cepal.org/oig

9 Tomado de: *Herramientas de Género para Observadores Financieros Internacionales*, Gender Action, Gender Equality Women's Rights, Anna Rooke, coordinadora de Programas; Mande Limbu, directora de Programas, 2009.

La Interseccionalidad

Esta definición hace referencia a la situación en la cual una clase concreta de discriminación interactúa con dos o más grupos de discriminación creando una situación única. Es una perspectiva conceptual de la teoría feminista que analiza la interacción simultánea de la discriminación y la opresión con base en las identidades múltiples. Esta definición no equivale a la suma de todas las causas de discriminación, sino más bien la interacción de éstas en cada persona o grupo social¹⁰.

Este enfoque lo introdujo Kimberlé Crenshaw en la Conferencia Mundial contra el Racismo en Sudáfrica en 2001 (Crenshaw, 1995), considerando que había categorías como la raza y el género que interseccionaban e influían en la vida de las personas. Para Crenshaw no se trataba de una suma de desigualdades, sino que cada una de éstas interseccionaban de forma diferente en cada situación personal y grupo social mostrando estructuras de poder existentes en el seno de la sociedad¹¹. Constituye una de las mayores contribuciones conceptuales del feminismo en los últimos veinticinco años en el estudio de los complejos mecanismos de discriminación, ya que ha posibilitado identificar la diversidad de las interacciones generadas por la subordinación de diferente tipo: por razones de género, orientación sexual, etnia, religión, origen nacional, capacidades diferentes, nivel socioeconómico y otras.

La interseccionalidad focaliza en la persona en que confluyen distintos sistemas de discriminación, enfatiza en la simultaneidad de los factores de discriminación y señala los efectos contradictorios que tiene las intervenciones y políticas públicas basadas en un solo eje de discriminación.

La transversalidad de género y la interseccionalidad no son herramientas excluyentes en la intervención para superar la desigualdad de género; por el contrario se complementan, ya que esta última contribuye a diseccionar con más precisión las diferentes realidades en las que se encuentran las mujeres y por lo tanto, puede mejorar las intervenciones.

INTERSECCIONALIDAD

"[...] la mujer por motivos de sexo y género está unida de manera indivisible a otros factores que afectan a la mujer, como la raza, el origen étnico, la religión o las creencias, la salud, el estatus, la edad, la clase, la casta, la orientación sexual y la identidad de género. La discriminación por motivos de sexo o género puede afectar a las mujeres de algunos grupos en diferente medida o forma que a los hombres. Los Estados partes deben reconocer y prohibir en sus instrumentos jurídicos estas formas entrecruzadas de discriminación y su impacto negativo combinado en las mujeres afectadas.

También deben aprobar y poner en práctica políticas y programas para eliminar estas situaciones y, en particular, cuando corresponda, adoptar medidas especiales de carácter temporal [...]."

*Comité CEDAW.
Recomendación General 28.
párr. 18. Ver también la
Recomendación General 25.
Comité para la Eliminación
de la Discriminación contra
la Mujer. Párr. 12.*

10 Bartolomé, M (2008). Género y Derechos Humanos: Reconocimiento de la Pluralidad e Intersección de las Diferencias. *Novum Jus* (2), pp.183-204. Recuperado desde: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/54971>

11 Carmen Expósito Molina.: Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. Grupo de Investigación Multiculturalismo y Género. Universidad de Barcelona. 2012. Recuperado desde: <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/%20article/viewFile/41146/39358>

La Política Institucional de Género (PIG)

El Manual para la formulación de Políticas Institucionales de Género (PROFIO–GIZ)¹² define la PIG como un conjunto de principios orientadores de carácter ético que guían y dan sentido a una institución. Esta recoge los fundamentos básicos para la transversalización del enfoque de género en el quehacer institucional; su propósito es asegurar que la institución desarrolle las acciones que se desprenden de su misión y visión sin sesgos de género. El ámbito específico de aplicación de una política de género lo constituye la transformación de las relaciones de género para lograr progresivamente la igualdad y la equidad entre mujeres y hombres.

La política institucional de género es un instrumento de planificación estratégica que permite articular y darle coherencia a las distintas acciones realizadas por una pluralidad de actores/actoras, que en este caso brindan servicios a una determinada población. También es un conjunto interrelacionado de acciones enfocadas a incidir en un ámbito específico de la realidad para lograr un objetivo. Este ha sido formulado de manera intencional y precisa, las acciones a desarrollar son sistemáticas y están previstas para realizarse a mediano y a largo plazo. La formulación de políticas conexas y de planes estratégicos son aspectos fundamentales para la aplicación de la PIG.

Como toda política se basa en normas y requiere de personal especializado, medios materiales y financieros para su implementación y, además, de métodos de persuasión para generar un clima favorable para su aplicación.

El sello de “género” de una política está dado por la incorporación de la perspectiva de género y la aplicación del principio de equidad de género. La primera le imprime la sensibilidad necesaria para comprender las necesidades particulares de mujeres

y hombres, mientras que la segunda brinda la diversificación necesaria para diseñar sus acciones, procedimientos y la oferta de bienes y servicios, en función de las demandas y expectativas específicas de cada género¹³.

Por tanto, una política de género se orienta a la articulación y armonización de las acciones de la pluralidad de actores/actoras mediante la definición de líneas estratégicas que buscan la equidad de género.

B. NORMATIVAS INTERNACIONALES PARA ASEGURAR LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS:

Las normas referidas a los derechos de las mujeres, de carácter internacional y regional, constituyen las bases jurídicas que han orientado las leyes e instrumentos nacionales establecidos en los países sobre la igualdad de género. Asimismo, dichas normativas constituyen el marco de referencia de diversas políticas de igualdad y legislaciones específicas establecidas en los países, enfocadas a la lucha contra la violencia y cualquier tipo de discriminación contra las mujeres.

Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW).

Entre los marcos normativos internacionales más importantes para el avance de los derechos humanos de las mujeres, destaca la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Entró en vigor como Tratado Internacional el 3 de septiembre de 1983 y reafirma la igualdad de derechos del hombre y la mujer, así como el principio de no discriminación.

12 Díaz M.; Gutiérrez L. Loc. cit.

13 *Política de Género* Comisión de Género de la Corte Suprema de Justicia. Managua, Nicaragua. Auspiciado por UNFPA. 2010. Recuperado desde: https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Politica_de_Genero_de_la_CSJ.pdf

Esta convención sostiene la importancia de modificar los patrones socioculturales de conducta de las personas para eliminar prejuicios como los estereotipos sobre hombres y mujeres. Reconoce que a pesar de los esfuerzos y avances realizados, las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones como en los casos de extrema pobreza, donde ellas tienen un limitado acceso a la alimentación, salud, educación, capacitación y oportunidades de empleo.

El 6 de octubre de 1999, la Asamblea General de la ONU, en su Resolución A/54/4, adoptó el Protocolo Facultativo de la CEDAW.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos

Es un tratado multilateral adoptado por la Asamblea General de la ONU, mediante Resolución 2200^a del 16 de diciembre de 1966. El Art. 2 del Pacto expresa que: “Los Estados partes asumen la obligación respecto de toda persona de su territorio o bajo su jurisdicción de respetar y garantizar los derechos humanos reconocidos”, lo que implica que deben abstenerse de violar estos derechos y deben adoptar medidas para que sean efectivos.

Según su Art. 14, los Estados partes deben poner a la disposición de toda víctima de una violación, un recurso imparcial y efectivo para su defensa.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Éste es adoptado por la Asamblea General de ONU, mediante resolución 220A (XXI) el 16 de diciembre de 1966. Entró en vigor el 3/01/1976. En el Art. 3, los Estados partes se comprometen a “asegurar a los hombres y mujeres igual título, a gozar de los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto”. El Art. 7, establece que “debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual”.

Junto con la Declaración Universal de los Derechos

Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, constituyen normativas internacionales relevantes en materia de Derechos Humanos.

Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer

En 1993, la Asamblea General de Naciones Unidas, aprobó la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer que incluye todos los tipos de violencia como la física, psicológica, sexual, patrimonial, entre otras.

La Resolución 48/104 de la Asamblea General de la ONU define la violencia contra la mujer como todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada.

Convención Belem Do Pará

En 1994 la Organización de los Estados Americanos (OEA) desarrolló y ratificó la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer más conocida como la Convención Belem Do Pará, la que representa uno de los avances más importantes en la defensa de los derechos humanos de la mujer.

La convención establece: a) La violencia contra las mujeres constituye una violación a sus derechos humanos y libertades fundamentales; b) Define violencia contra la mujer: “Cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como privado” (art. 1); c) Amplía la protección del Estado al ámbito privado: “Violencia en la familia o unidad doméstica (entre otras manifestaciones, violación, maltrato, abuso sexual); sin dejar de reconocer la violencia que viven las mujeres en la comunidad (entre otras, violación,

abuso sexual, tortura, trata de personas, prostitución forzada, secuestro, acoso sexual en el centro de trabajo o educativo o establecimiento de salud); perpetrada o tolerada por el Estado o sus agentes” (art. 2); d) Interrelación entre discriminación y violencia de género: “El derecho a una vida libre de violencia incluye el derecho de la mujer a ser libre de toda forma de discriminación” (art. 6).

Esta Convención obliga a que los Estados partes de la OEA incorporen en su legislación penal normas que penalicen la violencia basada en género y establezcan los mecanismos judiciales y administrativos necesarios para asegurar que la mujer objeto de violencia tenga acceso efectivo a resarcimiento, reparación del daño u otros medios de compensación justos y eficaces, y adopten las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer practicada por cualesquiera persona, organización o empresa.

Sin embargo, a pesar de los significativos avances, en algunos Estados sigue pendiente la adopción y ratificación de ciertos instrumentos internacionales como el Protocolo Facultativo de la CEDAW, la Convención sobre Derechos Políticos de la Mujer y el reconocimiento de la Corte Internacional de Justicia como la entidad encargada de velar por el cumplimiento de dichos acuerdos y/o violaciones de los mismos (PRIEG/SICA 2013: 14).

Pacto de San José

Denominado así porque fue ratificado en San José, la capital de Costa Rica, en 1969; hace referencia a la Convención Interamericana sobre los Derechos Humanos. Los países de la OEA firmaron esta alianza con el fin de hacer cumplir los acuerdos alcanzados en 1948 sobre los derechos y deberes de la persona.

Sus principales aportaciones jurídicas son la protección del derecho a la vida y la abolición de la pena de muerte como forma de castigo. En los artículos que forman este marco jurídico se hace hincapié sobre algunos derechos fundamentales. En primer lugar, el derecho a la vida, ya que desde el momento de la

concepción ninguna persona puede ser privado del mismo. Se prohíbe expresamente la pena de muerte para los menores de edad, las mujeres embarazadas, los mayores de setenta años y los presos políticos.

Se abordan derechos relacionados con la integridad de las personas, se prohíben las torturas y los tratos crueles y degradantes, los trabajos forzosos y cualquier forma de servidumbre o esclavitud. La libertad y la seguridad personal son protegidas; se prohíben los encarcelamientos arbitrarios, se hace obligatorio comunicar a los detenidos los motivos de su privación de libertad y se especifica que toda persona arrestada puede solicitar de manera inmediata que un juez determine la legalidad de su detención. En varios artículos se hace referencia al respeto a las libertades individuales

Los órganos judiciales del Pacto de San José entraron en vigor en 1978 cuando el conjunto de las naciones de Iberoamérica se sumaron los acuerdos de 1969. De esta manera, se fundó la Corte Interamericana de DDHH cuya sede se encuentra en San José, Costa Rica.

C. CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA EVALUACION DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE GÉNERO

¿Qué es una intervención?

En esta parte se utiliza con frecuencia este término. Para los fines de este manual, se entiende por intervención toda actividad, plan, programa, proyecto o política con el cual se pretende organizar la gestión institucional para transformar una situación o problema y convertirlo en una situación deseada.

¿Qué es y para qué se realiza la evaluación?

La evaluación es una comparación entre la situación que se ha alcanzado con relación a la situación de partida que originó la intervención; valora si la estrategia utilizada está en correspondencia con la

estrategia que se diseñó; si la estrategia diseñada fue efectiva, si los resultados alcanzados han reducido o erradicado los problemas identificados inicialmente y si estos cambios son sostenibles y duraderos.

Se utiliza para mejorar la calidad de las intervenciones, lo cual se puede lograr en la medida que la evaluación sea imparcial, transparente, participativa, orientada al aprendizaje y genere resultados útiles para mejorar la ejecución y la planificación futura. Además, fomenta el control de responsabilidades públicas, ya que permite conocer en qué y cómo se emplea el dinero de las y los contribuyentes y/o recursos provenientes de la ayuda internacional para el desarrollo.¹⁴

El equipo encargado de la evaluación debe tener acceso a información sobre los procedimientos aplicados, para asegurar la fiabilidad de la información. Se debe procurar la participación de todos los actores clave involucrados que aportan sus consideraciones acerca del diseño, su implementación y los resultados alcanzados (personal dirigente, planificadores, personal institucional involucrado en la intervención, organizaciones, población meta, etc.).

La motivación de la evaluación no es sancionar, sino el aprendizaje con base en la intervención realizada; por esta razón debe proporcionar información útil y fiable que conduzca a procesos de reflexión para determinar: si se han alcanzado los cambios deseados, qué cosas se están haciendo bien, si se han fortalecido las capacidades del personal y de los grupos involucrados en la ejecución de la intervención; asimismo, fomentar el análisis prospectivo sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras, de forma que se puedan incorporar en la planificación los componentes más exitosos y con los que se haya alcanzado mayores logros.

Para garantizar los insumos de una buena evaluación, se debe contar con un sistema de seguimiento que contenga la información de calidad y sistematizada de forma periódica.

¿Qué es el seguimiento y en qué se diferencia de la evaluación?

El seguimiento es la recopilación sistemática de información sobre el desarrollo de una intervención. Un buen sistema de seguimiento permite obtener la información con la calidad y desagregación necesaria, definir claramente quién hace qué y cómo, considerar las necesidades de información de todos los actores/actoras participantes e incluir todos los ámbitos y niveles de planificación.

Para cumplir con estos requisitos, se debe contar con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para que pueda llevarse a cabo en el tiempo y con la calidad requerida.

El seguimiento es importante, ya que permite a las máximas autoridades de la institución estar informados/as sobre los avances y supervisar las acciones planteadas, determinar lo que ya se ha cumplido, lo que hace falta y lo que requiere una segunda valoración para corregir el rumbo para que no se vea afectado el resultado esperado en el período establecido.

Mientras el seguimiento informa de cada uno de sus elementos con respecto a lo planificado, en tiempo, calidad y costo, la evaluación tiene como finalidad emitir un juicio crítico acerca de la utilidad de la intervención. Al cumplirse los plazos previstos, se debe realizar una revisión del impacto logrado, los resultados alcanzados, y no simplemente del cumplimiento de las acciones programadas.

14 Carla Cors y Giorgio Mosangini. *El Ciclo de Gestión de Proyecto. Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo*. Fundación UPC (2016). Recuperado desde: http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/formeml1/1md.pdf

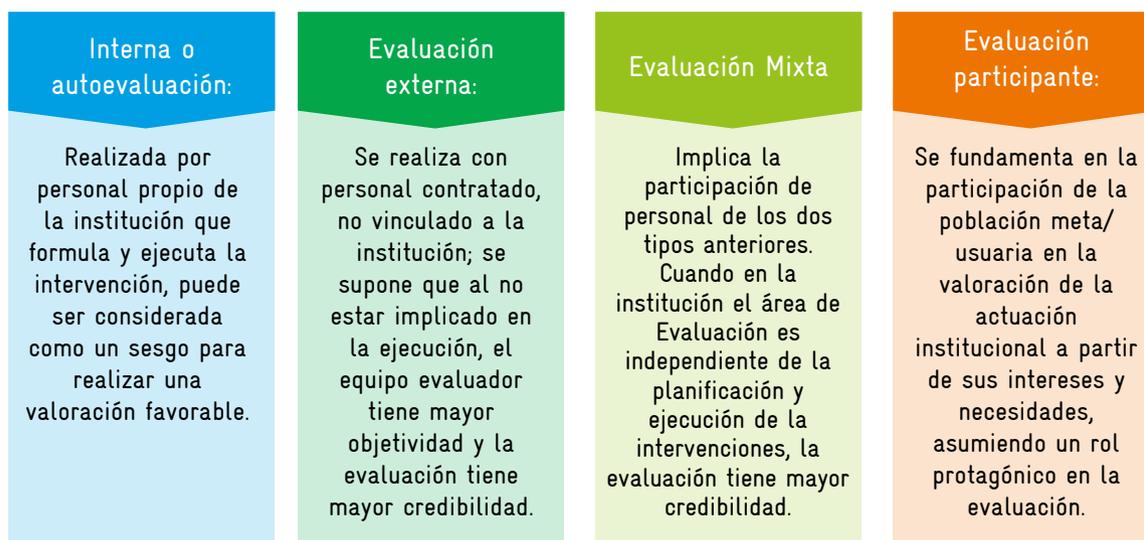
La evaluación sirve también para reafirmar el compromiso de continuar con el nivel alcanzado hasta ese momento y plantearse nuevos retos. Implica responder a la siguiente interrogante ¿De qué manera se está contribuyendo a alcanzar los objetivos de la Política de Género?

Tabla No.1.	
Diferencias entre Seguimiento y Evaluación (Adaptado del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, Aprender para Mejorar. 2007).	
Es continuo.	Se realiza en un momento determinado.
Proporciona información sobre el progreso de la intervención.	Emite juicios críticos sobre la validez y utilidad de la intervención.
Se realizar a lo interno de la institución por los equipos de encargados de la ejecución.	La pueden realizar personal externo, especialistas de la institución o puede tener una composición mixta (personal interno y externo).

Se pueden realizar diferentes tipos de evaluación según los siguientes criterios¹⁵:

- a) Según la relación del personal evaluador con la institución:

Figura No. 2. - Tipos de Evaluación



15 Adaptación de la Guía para la Evaluación. *Formación especializada para el voluntariado de la Cruz Roja Española*. Manual del alumno/a. Madrid. Mayor 2001.

b) Según en el momento en que se realiza:

Previa o ex ante:	Su función es analizar la coherencia de la intervención: verificar la calidad del diagnóstico realizado, comprobar si los objetivos fueron claramente definidos y si están en correspondencia con los problemas detectados.
Intermedia o de Medio Término:	Se lleva a cabo a medio camino en el desarrollo de la intervención, tiene como finalidad conocer los avances y corregir las deficiencias encontradas.
Final:	Se realiza se realiza en el momento preciso en que la intervención finaliza. El objetivo principal es analizar y valorar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos más inmediatos establecidos (eficacia), valorar los efectos más generales de la intervención sobre las necesidades de su población meta y en términos de tiempo, recursos financieros materiales y humanos (eficiencia).
Posterior o ex post:	Es una evaluación retrospectiva y se realiza algún tiempo después de finalizada la intervención. Su objetivo es emitir un juicio sobre su éxito o fracaso, la estrategia diseñada, la flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios el entorno, la adecuación de los mecanismos de ejecución y seguimiento aplicados, y los resultados e impactos logrados.

c) Según la metodología de evaluación puede ser:

- » **Evaluación cualitativa:** está orientada a procesos y responde a enfoques con un claro componente subjetivo. Se lleva a cabo mediante informes descriptivos o interpretativos, o mediante el estudio de casos.
- » **Evaluación cuantitativa:** está orientada hacia los objetivos de la intervención, utiliza modelos cuantitativos (métodos estadísticos) y precisa datos exactos.

Ambas metodologías son complementarias y para su aplicación durante la evaluación se requiere diseñar herramientas diferenciadas para la recolección de información.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGÍA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD EN LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GÉNERO: FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

En las instituciones con frecuencia se diseñan e implementan políticas que no modifican las desigualdades de género existentes y, erróneamente, son consideradas “neutrales” al género. El no tener en cuenta las diferentes condiciones y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, conduce a resultados desiguales que favorecen y mantienen la discriminación y exclusión de las mujeres, por esta razón las Políticas de Género se formulan teniendo en cuenta que el punto de partida es desigual.

La perspectiva de género incorporada en las IDH permite visualizar inequidades construidas de manera artificial, socio-culturalmente, detectar mejor la

especificidad en la protección que precisan quienes sufren desigualdad o discriminación y ofrece grandes ventajas y posibilidades para la efectiva tutela de las personas, concretamente de las mujeres¹⁶.

Evaluar las políticas para la transversalidad de género tiene como propósito valorar qué medidas se han adoptado a favor de la igualdad real, cómo se ha concretado la incorporación del enfoque de género en el quehacer de la institución (en todos los sistemas, planes, normativas, etc.), con el objetivo de superar sesgos o discriminaciones, para proteger mejor los derechos humanos de las mujeres y de otros grupos en condiciones de vulnerabilidad.

La evaluación es una herramienta importante de cambio. Se define como un proceso con carácter propositivo y participativo que permite: detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos, considerar tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos y los procesos, los productos y el impacto que tienen en la institución, en la población destinataria y en la sociedad.

El proceso de evaluación de la PIG se plantea realizar en cinco fases, las cuales se describen a continuación¹⁷:

Figura No. 3 - Ruta del proceso de Evaluación



16 *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de Género en Instituciones que trabajan derechos Humanos*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH). San José, C.R.2008.

17 *Manual de evaluación Segunda edición*. Diciembre de 2015. Oficina de Evaluación Independiente del FIDA.

FASE A

PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Objetivo

Preparar las condiciones para la evaluación: definir quiénes intervienen, objetivos y alcance, las actividades y los recursos humanos y materiales requeridos.

Aspectos a tomar en cuenta

La evaluación es una tarea de dirección, asumida y dirigida desde el nivel superior que orienta a la instancia especializada para que proceda a efectuarla.

Antes de iniciar la preparación y diseño de la evaluación, es necesario hacer algunas precisiones:
 ¿Quién dirige la evaluación a nivel institucional?
 ¿Quién o quiénes la realizan?

La institución debe definir un Plan en el que se establezca cuándo se va a evaluar la Política, cuál es el alcance de la evaluación, qué tipo de evaluación se va a realizar, si se va a evaluar al finalizar el período de implementación o se va hacer un alto para apreciar lo avanzado y realizar modificaciones de ser necesario.

La evaluación puede ser realizada por una persona o un equipo evaluador externo contratado para tal fin, también puede ser realizada por personal de la institución. En el presente manual se opta por esto último. Al respecto, el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española¹⁸, describe los beneficios de contar en la evaluación con personal técnico de la institución, por su conocimiento de los aspectos organizativos, la cultura organizacional y está familiarizado con el objeto de evaluación y su contexto. Además, si el personal que evalúa es independiente de la estructura de planificación, la credibilidad del proceso aumenta, superando subjetividades que pudieran presentarse.

Otra de las ventajas a considerar, si se decide realizar una evaluación interna, es la dedicación a tiempo completo del equipo y la apropiación del aprendizaje durante el proceso (experiencia que queda en la organización), lo que permite aumentar las posibilidades de uso de los resultados de la evaluación, fomentando la introducción de mejoras en las intervenciones¹⁹.

La evaluación de la PIG de las IDH la realizará personal seleccionado para este fin que constituirá un Equipo Técnico de Evaluación; el área especializada de Planificación, Seguimiento y Evaluación integrará una Comisión de Seguimiento a la Evaluación (o la persona designada en este rol en caso de no existir esta área) la cual coordinará y supervisará el avance y desarrollo de la investigación. Esta comisión (o persona designada) contará con el apoyo de la persona especialista o el área especializada en Género y/o la Defensoría de la Mujer de la Institución.

¿Cuál es el momento indicado para hacer la evaluación?
 ¿Evaluar al final de un proceso o realizar una evaluación intermedia?

La evaluación se puede realizar durante la implementación de la PIG: implica hacer un alto a medio camino y realizar una valoración intermedia con el propósito de conocer los avances, formular recomendaciones para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global de la intervención, así como brindar recomendaciones detalladas sobre el plan de acción para lo que resta de tiempo en cuanto a la ejecución de la política.

Es conveniente realizar una evaluación de medio término, cuando cambió el contexto en el que se diseñó la PIG o si no está vigente la necesidad para la que fue diseñada la política; para determinar si se está cumpliendo con los objetivos planteados y, en caso de existir desviaciones, precisar las razones y formular las recomendaciones que permitan reorientar su ejecución.

18 *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Aprender para mejorar.* Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. 2007.

19 *Ibid.*

También se realiza una vez finalizada el término previsto para su ejecución, con el propósito de aprender de la experiencia, valorar los resultados que se han alcanzado con su implementación; determinar principales logros, buenas prácticas, así como de los aspectos que no hayan sido tan exitosos, y generar recomendaciones para dar continuidad a intervenciones más eficaces.

Cuando la Política ha concluido es necesario evaluar el impacto alcanzado.

¿Cuál va a ser el alcance de la evaluación?

El alcance de la evaluación se determina al especificar sus objetivos, el plazo, la zona geográfica, los grupos meta/objetivo, la estructura organizativa, el contexto institucional y otros aspectos que se incluirán en ella.

Es importante establecer claramente sus límites para que el diseño y la asignación de tiempo y recursos (humanos, materiales y presupuestarios) sean adecuados.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Constituir el Equipo Técnico de Evaluación y el Comité de Seguimiento de la Evaluación

Actividad 1:

Las autoridades superiores procederán a conformar un Equipo Técnico con el personal encargado de realizar la evaluación; este personal deberá contar con las competencias y destrezas necesarias en materia de evaluación. Deberá incluir a una especialista o especialistas en género y derechos humanos para participar desde el diseño hasta la elaboración del Informe final. Las y los integrantes de este equipo no deben estar involucrados(as) directamente en la ejecución de la PIG.

El equipo deberá disponer de conocimientos teóricos y prácticos básicos para comprender la realidad desde el enfoque de género, tener la capacidad

de detectar las discriminaciones más sutiles en el funcionamiento institucional para hacer el análisis y las recomendaciones pertinentes.

El equipo técnico es el responsable del diseño e implementación del proceso de evaluación, así como la elaboración del informe y su devolución bajo la supervisión de la instancia que definan las autoridades para dar seguimiento.

Actividad 2

La máxima autoridad de la institución, o quien sea delegado, constituirá un Comité de Seguimiento a la Evaluación coordinado con el personal dirigente del área especializada en seguimiento y evaluación e integrado por personal clave de las áreas más relevantes

Este Comité tendrá como tareas facilitar un canal de coordinación y comunicación para propiciar la participación de los actores clave durante todo el proceso de evaluación tomando en cuenta que el objetivo último es mejorar la calidad y utilidad de la evaluación. Esto le dará mayor credibilidad y aceptación de los resultados que se obtengan y de las recomendaciones que resulten.

Asimismo, dará seguimiento al plan de trabajo para la realización de la evaluación que le presente el Equipo Técnico. Le corresponderá establecer los momentos claves en que se debe convocar para informar y retroalimentar los avances de la evaluación. Algunas de sus tareas más relevantes, son las siguientes (FIDA 2015):

- Coordinar con el Equipo Técnico la definición de objetivos y contribuir a la delimitación del alcance de la evaluación.
- Aprobar los documentos del plan general de la evaluación y cronograma de Trabajo.
- Facilitar el acceso del Equipo Técnico de evaluación a toda la información y documentación relevante, coordinar los contactos con informantes clave a entrevistar, grupos focales o cualquier otra técnica utilizada para recabar información.

- Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la PIG.
- Asegurar la divulgación de los resultados de la evaluación con los grupos de interés.

PASO 2: Definir los objetivos y el alcance de la evaluación.

PROCEDIMIENTO

Actividad 1

Primero, el Equipo Técnico Evaluador propone los objetivos de la evaluación y los somete a consideración del Comité de Seguimiento. Este es uno de los pasos más importantes, un objetivo bien definido ayudará a

la posterior formulación de las preguntas de evaluación y facilitará al equipo técnico el desarrollo de la investigación.

En las IDH el objetivo es realizar una valoración para determinar el impacto alcanzado con la implementación de la PIG, detectar los hallazgos y elaborar recomendaciones para su continuidad. Contribuirá además a valorar los procesos operativos, los aspectos organizativos, así como identificar las buenas prácticas.

La evaluación se orienta también a la generación de aprendizajes, permitiendo identificar las lecciones aprendidas, con el objeto de poder incorporar los resultados obtenidos en la gestión del proceso, como parte de un ciclo de mejora continua. Asimismo, debe ir dirigida a fortalecer las capacidades de la IDH involucrada en la gestión de la PIG y facilitar la participación y concertación entre todos los actores/actoras implicados.

“La evaluación es un proceso continuo y programado de reflexión, basado en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, para formular juicios valorativos fundamentados y comunicables que permitan reorientar la acción para producir los cambios deseados” (Nirenberg, Olga 2000).

Ejemplos de objetivos son los siguientes:

Objetivo de la evaluación de la Política de Género de Unicef (2008)

Realizar la evaluación para determinar cuáles son los puntos fuertes y las debilidades de la organización, así como ofrecer ejemplos notables sobre las buenas prácticas.

Objetivo de la Evaluación Externa de la Política de Género de la Asamblea Nacional de Nicaragua (2016)

Se realiza con personal contratado, no vinculado a la institución; se supone que al no estar implicado en la ejecución, el equipo evaluador tiene mayor objetividad y la evaluación tiene mayor credibilidad.

Actividad 2

Una vez definido el o los objetivos de la evaluación se procede a delimitar su alcance: con relación a la dimensión que se pretendía alcanzar con su implementación:

- Las áreas/sistemas institucionales, los aspectos normativos/protocolos que deberán ser considerados en la evaluación.
- Las personas o grupos en condiciones de vulnerabilidad que se beneficiarían directa o indirectamente de la implementación de la PIG, que se tendrá en cuenta para la evaluación; u otros grupos que, aunque no se benefician directamente, se ven afectados positiva o negativamente.
- La cobertura territorial de la evaluación: las zonas donde se ha ejecutado las PIG que se tomarán en consideración considerando su contexto.
- El período de tiempo a evaluar (fecha de inicio y finalización del período de implementación de la PIG que va a ser analizado y valorado). Se debe tener en cuenta que también puede focalizarse en un periodo o fase de especial interés.

Por ejemplo:

La Política de Igualdad de Género de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador establece:

La presente PIG 2015–2020 refleja la voluntad política institucional para elevar la calidad del trabajo de la institución en todos los aspectos relacionados a la defensa de los derechos humanos de las mujeres y hombres, considerando las especificidades de género.

La decisión de impulsar la transversalización del enfoque de género en la protección y promoción de los derechos humanos.

La implementación de la Política, implicará un proceso consciente de deconstrucción de patrones de conducta y actuaciones que perpetúan desigualdades entre hombres y mujeres que laboran en la PDDH, impactando positivamente en la atención integral de las personas en general y especialmente a los grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

En este caso, la actividad 2 de este Paso (Definir el alcance de la evaluación) se podría realizar de la siguiente manera:

Período a evaluar	Población meta/ objetivo	Ambito institucional (Líneas estratégicas a evaluar)
2015-2018 (Evaluación intermedia).	<p>Directo: hombres y mujeres que laboran en la PDDH.</p> <p>Indirecto: impacto positivo en la atención integral de las personas en general y especialmente de los grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.</p>	<p>Deconstrucción de patrones de conducta y actuaciones institucionales que perpetúan desigualdades entre hombres y mujeres.</p> <p>Elevar la calidad del trabajo institucional en la defensa de los derechos humanos de las mujeres y hombres, considerando las especificidades de género.</p> <p>Transversalización del enfoque de género en la protección y promoción de los derechos humanos.</p>

Los criterios que se aplicarán en la evaluación de la PIG²⁰

Para la evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo, casi siempre se usan los criterios definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE²¹:

La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar informaciones creíbles y útiles que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones tanto de los países de acogida como de los donantes (CAD, 1995).

20 Fuente: Adaptado de *Tabla de valoración del desempeño de la intervención, Metodología de Evaluación de la Cooperación Española* (1998), pág. 253 a 256, MAE (1998) y Manual de evaluación de proyectos de Cruz Roja Española (2000). Recuperado desde: http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/GUIA_DE_EVALUACION.pdf

21 Carla Cors, Giorgio Mosangini. Loc. cit. Recuperado desde: http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/formeml1/5md.pdf

Estos criterios recomendados por el CAD y reconocidos internacionalmente son parámetros que permiten valorar los éxitos o fracasos de una intervención, y con base a ellos resulta más fácil formular las preguntas que los equipos de evaluación deberán responder en el proceso de recolección y análisis de la información. Estos se describen a continuación (Cruz Roja Española, 2000)²².

Figura No. 4 - Criterios de Evaluación



Tabla No. 2

Criterios de Evaluación

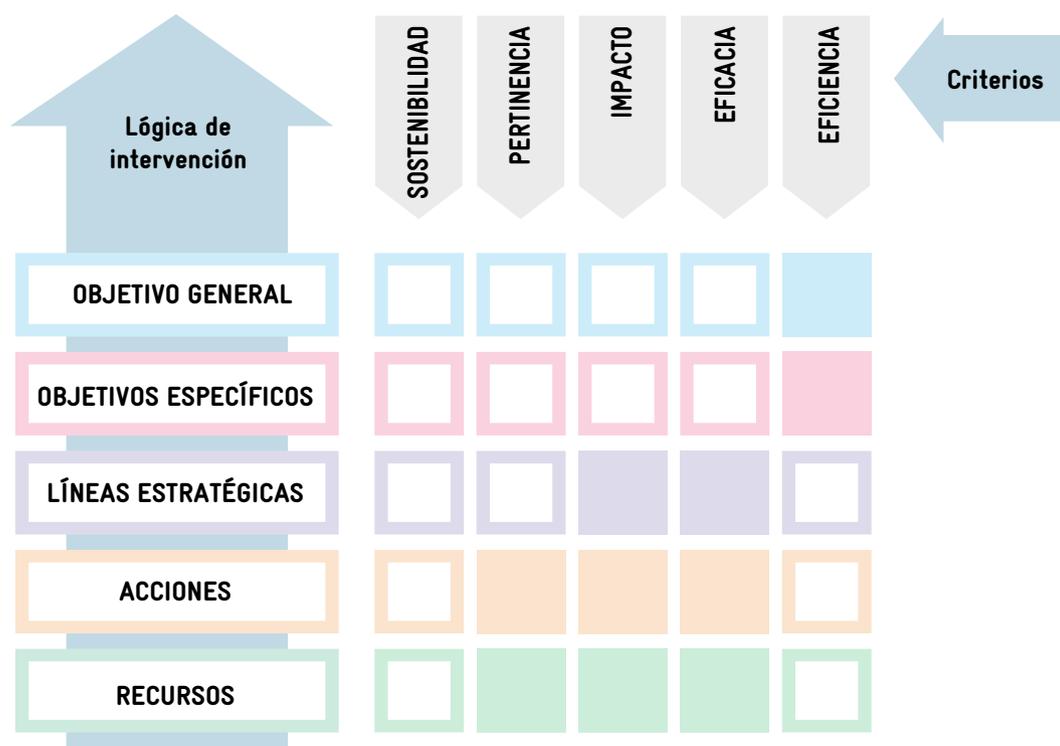
Pertinencia	<p>Cualquier intervención o políticas no pueden ser diseñadas e implementadas sin tomar en cuenta el contexto en que se realizan.</p> <p>La pertinencia es la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza; para su análisis será preciso considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Los problemas y las necesidades de la población meta (en la medida de lo posible, tal como son percibidos por ella misma). » Las políticas nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene. » La existencia de otras actuaciones en el mismo sector o población que pueden ser complementarias. » Las capacidades técnicas y financieras con las que se cuenta. » Los principios y prioridades de la institución.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> » La eficacia es una medida del grado o nivel de alcance de los resultados y el objetivo específico de una actividad en una población meta y en un período determinado, sin considerar los recursos que se invierten para obtenerlos. » Su medición será mucho más sencilla cuanto mejor formulada se encuentre la acción, y cuanto más consistente sea la lógica entre resultados y objetivos. La correcta definición de indicadores y fuentes de verificación también constituye una ventaja importante para hacer más sencilla la labor de evaluación. » La información necesaria para medir la eficacia en cuanto a los resultados debería proceder, en la mayoría de los casos, de los informes de seguimiento y de finalización de la actividad, aunque casi siempre será preciso realizar una comprobación adicional sobre el terreno.

22 Cruz Roja Española. Loc. cit. Recuperado desde: http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/GUIA_DE_EVALUACION.pdf :

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> » La eficiencia, analiza la intervención desde el punto de vista de los recursos que se disponen con relación a los logros alcanzados. Se puede decir que una intervención es más eficiente cuanto menos sean los recursos destinados para para realizarla, o si logra más cobertura con menos recursos. » Las medidas de eficiencia se refieren a la relación entre recursos consumidos y productos alcanzados. » En el análisis de la eficiencia, el concepto de recursos se refiere no solamente a los recursos financieros, sino también a las personas que trabajan en la intervención, las capacidades y experticia, el consumo de tiempo, entre otros. » La evaluación de la eficiencia debe analizar posibles desviaciones de recursos o limitados recursos asignados por debajo de lo previsto o que puedan haber afectado a los sectores destinatarios.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> » La apreciación del impacto consiste en el análisis de los efectos generados por la intervención. » Se trata de un criterio central de la evaluación al final o posterior de la intervención, ya que las consideraciones obtenidas del análisis del impacto rara vez son significativas en el corto plazo. » La valoración de impacto hace referencia a los efectos de largo plazo, previstos o no previstos, derivados de la intervención que efectivamente se verifican o que muy probablemente se producirán en el futuro. » Estos procesos pueden ser positivos o negativos para el bienestar de las personas. El Impacto es un concepto mucho más amplio que el de eficacia, ya que no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> » La sostenibilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos perduran y continúan posterior a la finalización de la intervención o si continúan una vez se ha retirado la cooperación externa. Constituye uno de los temas centrales de la evaluación posterior, aunque puede presentarse al finalizar en caso de que la valoración deba ser estimativa.

Los criterios para la evaluación guardan estrecha relación con la lógica de la intervención y se ubican en la matriz de planificación conforme la siguiente figura:

Figura No. 5 - Criterios de Evaluación en la Matriz de Planificación



Fuente: Adaptación con base en “Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (1998: 6)”²³.

En la matriz los criterios de evaluación se colocan en la parte superior y se señala en qué nivel de la planificación se debe indagar para hacer la valoración del respectivo criterio. Las preguntas de la evaluación se formulan para cada criterio.

PASO 3: Elaborar el documento base que contiene el Plan de trabajo para la evaluación

Una vez que el Equipo Técnico Evaluador tiene claro el objetivo de la evaluación y el alcance inicia la fase de diseño de la evaluación.

Actividad 1

El Equipo Técnico Evaluador elabora un documento base para aprobación del Comité de Seguimiento, en el que se detallan los antecedentes y la justificación de la evaluación, sus objetivos, la metodología instrumentos y técnicas de recolección de información; la forma en que se hará el procesamiento de los datos; cómo se prevé la elaboración del informe y la retroalimentación del mismo, la presentación y divulgación del Informe Final; el personal y los recursos, materiales e insumos requeridos, además, el cronograma calendarizado del proceso.

23 Informe Ejecutivo Sistema de Evaluación de la Cooperación Española. 1998. Recuperado desde: <http://www.aacid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia1.pdf>

En este documento también se incluyen los criterios de evaluación y se presentan las actividades fundamentales que se llevarán a cabo y los instrumentos que se emplearán para responder las preguntas. Estas se podrán ajustar posteriormente a la revisión documental.

Actividad 1.1: Definición de los criterios y preguntas que se aplicarán en la evaluación de la FIG

Un aspecto central en la elaboración de la metodología de la evaluación es decidir los criterios que se aplicarán en la evaluación y de las preguntas que pueden formularse conforme cada criterio. A continuación, se describe este proceso:

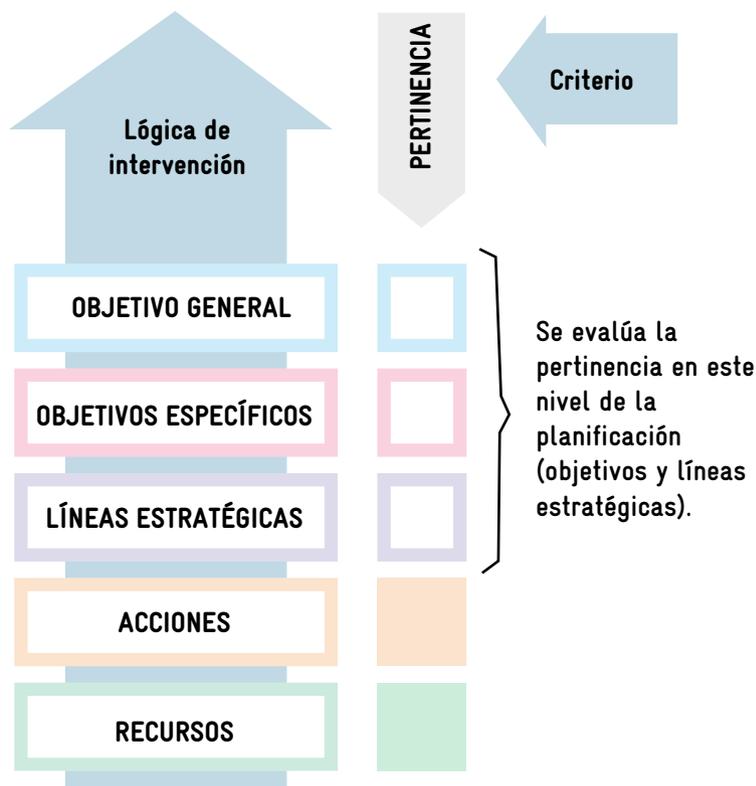
El Equipo Técnico Evaluador elabora propuesta sobre

los criterios a aplicar en la evaluación y las preguntas correspondientes a cada uno. Al respecto deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Evaluar la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Analiza en qué medida los objetivos se corresponde con las necesidades de la población meta (la calidad del diagnóstico en que se fundamentó la intervención), las políticas globales y las necesidades del país.

La apreciación de la pertinencia de una Política se basa esencialmente en el análisis del objetivo general y específicos, así como de las líneas estratégicas para comprobar su adecuación a las prioridades y a la solución de los problemas identificados.

Figura No. 6 - Criterio Pertinencia



El Análisis de Pertinencia toma en consideración:

- Pertinencia general: adecuación entre el objetivo y el problema que debe solucionarse o la potencialidad que debe desarrollarse.
- Pertinencia política: entendida como la voluntad política para cumplir con lo establecido en las prioridades del Estado.
- Pertinencia social: considera los roles e intereses de los distintos grupos de población implicados en la intervención y la distribución de los posibles beneficios generados en función de esos grupos.

Para su análisis se debe considerar:

- Los problemas y las necesidades de la población meta (expresados por la misma población);
- la política nacional de desarrollo, políticas sectoriales, regionales o locales del sector en el que se interviene;
- la existencia de otras actuaciones (complementarias), de organizaciones, instituciones o de la cooperación para el desarrollo.

A continuación se presentan algunas preguntas referidas a este criterio:

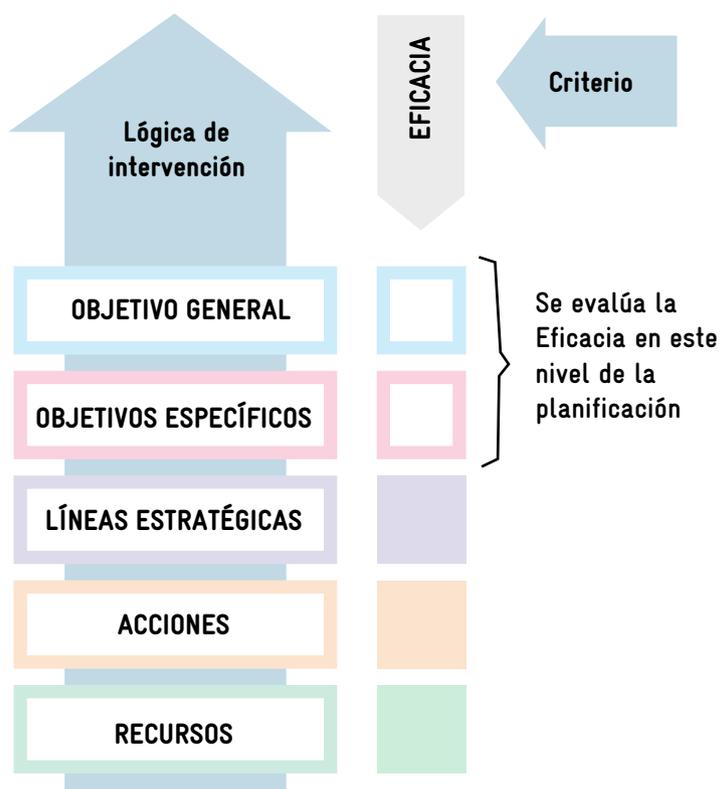
- ¿Los objetivos de desarrollo y las políticas del país se corresponden con la Política de Género de la institución?
 - ¿En qué medida la PIG contribuye a los objetivos globales de desarrollo y las políticas nacionales?
 - ¿Hasta qué punto la Política coincide con los temas, estándares y convenciones internacionales? ¿Qué grado de prioridad (alta, o baja) se le otorga a la Política de Género?
 - ¿Estamos haciendo lo correcto? ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de mujeres y hombres y grupos en condiciones de vulnerabilidad?
 - ¿En qué medida los objetivos de la PIG se corresponde con las prioridades y necesidades de mujeres y hombres y grupos en condiciones de vulnerabilidad?
 - ¿Han cambiado las prioridades del país desde que inicio de la intervención, con relación la defensa de los derechos humanos?
 - ¿Si han cambiado las prioridades, se han realizado adaptaciones a la PIG de acuerdo al nuevo contexto?
-

Evaluar la Eficacia implica valorar en qué medida se lograron o se espera lograr los objetivos de la PIG, es decir, el grado de obtención de los objetivos previstos en un periodo determinado para lo cual se requiere comprobar si las acciones ejecutadas conducen al logro de las líneas estratégicas, si estas son suficientes para

el logro de los objetivos y si los plazos establecidos resultan adecuados para garantizar este propósito.

La apreciación de la Eficacia se basa esencialmente en el análisis del objetivo general y específicos de la PIG para comprobar en qué medida se lograron.

Figura No. 7 - Criterio Eficacia



Con frecuencia se presentan problemas al efectuar esta valoración debido a la deficiente formulación de objetivos porque están formulados de modo confuso o porque carecen de indicadores precisos lo que limita determinar su logro.

Los criterios del análisis socio-cultural son importantes en la evaluación de la Política, ya que el concepto de

género hace referencia a los roles, responsabilidades y oportunidades asignados por el hecho de ser hombre y de ser mujer, y a las relaciones que se establecen entre mujeres y hombres. Otros criterios relevantes a tomar en cuenta incluyen la clase, el nivel de pobreza, pertenencia a grupos étnicos, la edad, condición de migrante, entre otros más.

Preguntas referidas a este criterio:

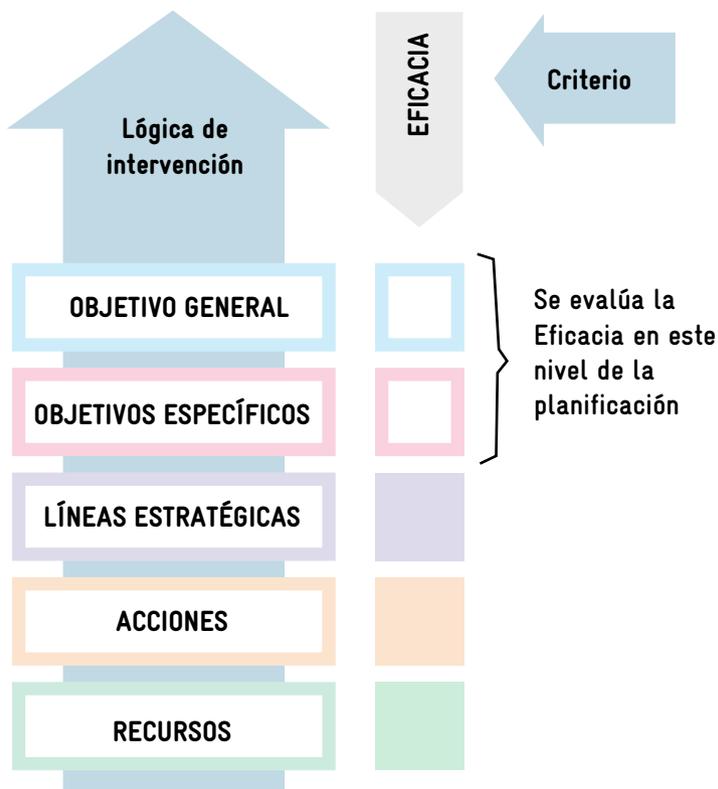
- ¿Se ha avanzado en el cumplimiento de los objetivos de la PIG?
 - ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos?
 - ¿Se ha sensibilizado al personal sobre esta intervención (PIG)?
 - ¿Las autoridades superiores se han apropiado y ha asumido liderazgos en la conducción del proceso?
 - ¿Se ha contribuido a mejorar el clima organizacional en la IDH? ¿Qué efectos ha tenido las medidas de conciliación trabajo familia?
 - ¿El personal involucrado ha realizado cambios en sus hábitos y actitudes con relación a la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer institucional?
 - ¿Se han eliminado expresiones y conductas machistas y/o sexistas?
 - ¿Se han reformado los sistemas de información con las desagregaciones requeridas para realizar análisis de género e interseccionalidad para la toma de decisiones?
 - ¿Se ha incorporado criterios técnicos para la igualdad de oportunidades en los sistemas y procesos de gestión del talento humano y en las normativas internas, protocolos, códigos de ética de la IDH?
 - ¿Se han implementado acciones afirmativas en determinados ámbitos como estrategias para compensar desigualdades?
 - ¿Se ha incorporado el lenguaje inclusivo en la documentación institucional, interna y externa?
 - ¿Se producen estadísticas y se incluyen en los Informes Anuales y Temáticos sobre la violación de derechos humanos de las mujeres, sus intersecciones con migración, grupo étnico, entre otros?
 - ¿Se ha alcanzado los objetivos de la intervención?
 - ¿En qué grado se alcanzan los resultados directos (objetivos) de la intervención, (comparación entre la planificación y los logros reales)?.
 - ¿Cuáles son los motivos que han posibilitado o impedido el logro de los objetivos?
 - ¿Qué resultados directos e indirectos –tanto positivos como negativos– se han comprobado?
 - ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
 - ¿Ha habido obstáculos o barreras para que la población meta acceda a los servicios previstos en la intervención?
-

Evaluar la Eficiencia consiste en valorar en qué medida los recursos se han convertido en resultados. Y estos valorarlos considerando los recursos empleados.

La apreciación de la eficiencia se basa esencialmente en la relación entre los recursos utilizados, las acciones y las líneas estratégicas implementadas en la PIG.

Asimismo se valora la forma en que se utilizan los recursos durante la ejecución y si estos conducen adecuadamente al logro de los resultados esperados. Es necesario tomar en cuenta que la valoración de la eficiencia es casi imposible, si no se ha desagregado el presupuesto por actividades. Un parámetro de mayor eficiencia está relacionado con lo siguiente: ¿En qué medida se alcanzan mejores y mayores resultados utilizando menos recursos?

Figura No. 8 - Criterio Eficiencia



Preguntas relacionadas con este criterio:

- ¿Se han destinado los recursos necesarios para cumplir las acciones programadas?
 - ¿Se ha ejecutado el presupuesto previsto?
 - ¿Se han Implementado las acciones conforme los Planes de Acción de la PIG?
 - ¿La disponibilidad de recursos, ha permitido la obtención de resultados?
 - ¿En qué medida la coordinación y la articulación de las diferentes áreas a lo interno de la institución ha contribuido a alcanzar los resultados previstos?
 - ¿Se han destinado los recursos humanos necesarios para la implementación de la PIG?
 - ¿Se han desarrollado capacidades técnicas en el personal involucrado y realizado adecuaciones tecnológicas para la implementación de la PIG?
 - ¿Se han alcanzado los objetivos de la Política de Género con eficiencia económica?
 - ¿En qué medida se relacionan los recursos/insumos, con los resultados alcanzados?
-

Al respecto de los criterios impacto y sostenibilidad, el Manual de Evaluación del FIDA²⁴, presenta las siguientes consideraciones:

- Los criterios de eficacia e impacto, aun siendo distintos, están relacionados: la evaluación de la eficacia valora si la intervención ha alcanzado, o es posible que logre cumplir los objetivos; por otra parte, el impacto tienen en cuenta todos los efectos, planeados o no, directos o indirectos, positivos o negativos. Mientras la eficacia focaliza en el logro de los resultados inmediatos de la intervención, el impacto determina todos los efectos a más largo plazo.
- El criterio de sostenibilidad, según la definición del CAD de la OCDE, conlleva dos aspectos, tanto la valoración sobre la continuidad de los beneficios de la intervención después de que los organismos donantes dejen de apoyar financiera y técnicamente, así como, sobre la probabilidad de

que los resultados previstos sean perdurables. Es recomendable que ambos criterios sean aplicados en todas las evaluaciones.

En consecuencia, la evaluación de impacto y la evaluación de la sostenibilidad, solo es posible cuando ha finalizado el período de la implementación de la PIG. Es decir, se plantea la evaluación final de la Política de Género, cuyos insumos se obtienen a través de trabajo de campo.

Evaluar el impacto consiste en identificar los efectos positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, producidos con la implementación de la PIG. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos atribuibles a la actuación durante la intervención.

Se refiere al análisis de los efectos que ésta ha producido sobre la población meta (cambios producidos a lo interno y en la ciudadanía usuaria de

24 *Manual de evaluación*. Segunda edición. Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. Diciembre de 2015.

los servicios), más allá del logro concreto de su objetivo específico. Es un criterio central de la evaluación final o ex post de la intervención, ya que las consideraciones obtenidas del análisis del impacto difícilmente se obtienen a corto plazo.

Evaluar el impacto de género, consiste en medir las consecuencias positivas y negativas que ha tenido una intervención de desarrollo, es este caso, la PIG, en las relaciones de género. Implica estudiar los efectos alcanzados, los cambios importantes que se han producido en la vida de las mujeres y de los hombres que conforman el grupo /meta, en sus diferentes ámbitos de actuación (sociales, familiares, culturales, económicos, de participación política, etc.) y en sus relaciones (jerárquicas) de género (UPC. 2016)²⁵

El impacto que ha tenido la implementación de la PIG, se valora a partir del concepto de igualdad, lo cual significa equiparar los derechos y oportunidades para hombres y mujeres a lo interno de la institución. Trata de identificar y valorar los resultados que las disposiciones, Informes Nacionales o Temáticos sobre la violación de derechos humanos, pudieran producir sobre mujeres y hombres. Hace referencia al estudio valorativo sobre los efectos que la implementación de la PIG ha tenido de forma diferenciada.

¿Qué aspectos hay que tomar en cuenta para medir el impacto de género?

Superar el espejismo de la igualdad²⁶, el cual se refiere a la falsa apariencia de que los hombres y mujeres son iguales en derechos; bajo el supuesto que la igualdad es un hecho ya alcanzado. Significa, por lo tanto, alejarse de las posiciones que consideran este tema como algo ya superado²⁷.

Marcela Lagarde se ha referido al “velo de la igualdad” como un mecanismo ideológico que oculta o impide ver la realidad desigual, no siendo conscientes de la existencia de las desigualdades de género que aún persisten en la sociedad. Esto se expresa en la cultura organizacional y en la toma de decisiones en las instituciones que, aunque aparentemente neutrales, tienen efectos desiguales en mujeres y hombres.

Se debe tener presente la “neutralidad de género”: casi todas las normativas y procedimientos institucionales se elaboran desde una óptica de lo masculino como referente universal, invisibilizando los desequilibrios existentes entre mujeres y hombres, lo que tiende a profundizar y mantener las desigualdades.

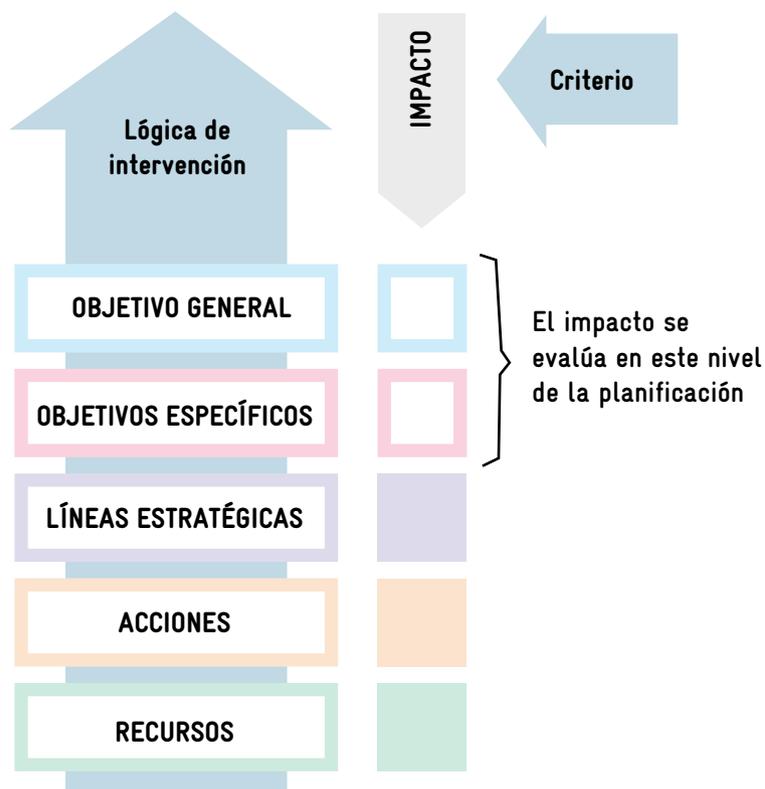
Asimismo, que el logro de la igualdad es el resultado de un acto dirigido; toda intervención que se orienta al logro de la igualdad incorpora medidas para compensar desigualdades y adopta mecanismos para erradicar prácticas discriminatorias.

25 Cors. Carla, Mosangini, Giorgio. *Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo*. Fundación UPC. (2016) [en línea] Recuperado desde: http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/formeml1/2md.pdf

26 Concepto desarrollado por Amelia Valcárcel, se refiere a la falsa apariencia de que los hombres y mujeres ya son iguales en derechos.

27 *Manual para la elaboración del Informe de Impacto de Género. Región de Murcia*. Consejería de Sanidad y Política Social. Dirección General de Asuntos Sociales, Igualdad e Inmigración. Recuperado desde: <https://igualdadyviolenciadegenero.carm.es>

Figura No. 9 - Criterio Impacto



Para investigar y analizar el impacto que la PIG ha tenido en la IDH, el equipo técnico evaluador debe ponerse los “lentes de género” para realizar todo el proceso de evaluación y su aplicación en todos los criterios.

Asimismo hay que indagar sobre las causas que producen las desigualdades y discriminaciones de género y las consecuencias. Las oportunidades que hombres y mujeres tienen de obtener beneficios y disfrutar de derechos, en cada una de los ámbitos institucionales que se está analizando.

No es necesario que los beneficios sean idénticos para ambos sexos, pero sí que las oportunidades de aprovechamiento para las mujeres y los hombres sean equivalentes considerando su situación de partida.

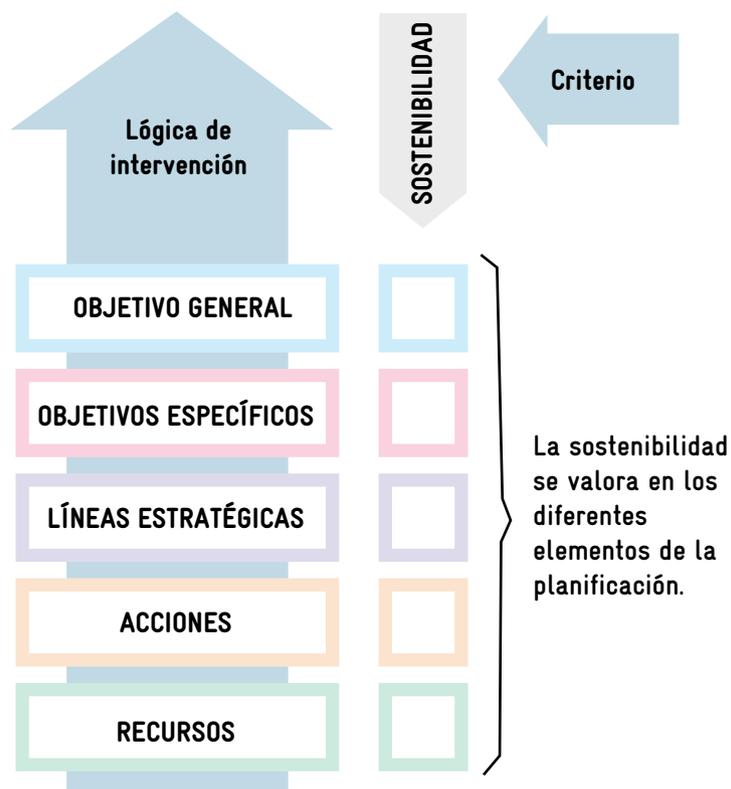
Hay que tomar en cuenta que si el enfoque de género no ha sido integrado en la ejecución y seguimiento difícilmente se dispondrá de la información necesaria para evaluar los cambios institucionales, así como las transformaciones producidas en las mujeres y hombres a los cuales estaba dirigida.

Preguntas referidas a este criterio:

- ¿Se ha contribuido para alcanzar el objetivo general propuesto?
 - ¿Ha persistido, aumentado o reducido la “brecha de género” en la IDH como consecuencia directa de la implementación de la PIG?
 - ¿Se han evidenciado y visibilizado los derechos económicos, culturales, políticos de las mujeres en los Informes Anuales de la IDH?
¿Se han reducido o eliminado los factores que generan exclusiones o desigualdades por razones de sexo, edad, condición de migrante, opción sexual; capacidades diferentes, entre otros?
 - ¿Ha contribuido la PIG al logro de los objetivos superiores previstos? ¿Se ha modificado la posición de las mujeres con relación a los hombres en la IDH?
 - ¿Se ha modificado la posición de los hombres en relación a las mujeres? ¿Se ha contribuido a una mayor sensibilidad del personal masculino con relación a los derechos de las mujeres?
 - ¿Se han producido cambios en las disposiciones y normativas institucionales y que efectos han generado sobre la población destinataria de la PIG?
 - ¿Se ha logrado un impacto positivo previsto en la población meta?
 - ¿Se han producido impactos positivos no previstos en la población meta?
 - ¿Se han producido impactos negativos no previstos en la población meta?
-

Evaluar la Sostenibilidad supone valorar la continuidad o permanencia de los efectos positivos producidos por la intervención. Esta solamente puede comprobarse cuando ha finalizado el periodo de la implementación de la PIG y su valoración requiere no solamente del estudio de las fuentes de información secundaria, sino también del trabajo de campo para comprobar su viabilidad.

Figura No. 10 - Criterio Sostenibilidad



Pueden constituir amenazas para la sostenibilidad la falta de recursos y el hecho de que la institución cuente con ayuda externa y no la asuma en su presupuesto, también la rotación de personal al que se le ha implementado capacidades para emprender y realizar los cambios buscados; así como, la falta de institucionalidad al sustituir autoridades superiores que no den continuidad, modifiquen enfoques de trabajo y, finalmente, los factores socioculturales representan una amenaza que pudieran afectar negativamente la sostenibilidad, entre otros factores.

Preguntas relacionadas con este criterio:

- ¿Es posible que los cambios generados con la implementación de la PIG se mantengan aun cuando existan cambio de las autoridades que los promovieron?
- ¿Es viable la continuidad después de la finalización de la asistencia técnica con que se cuenta en este momento?
- ¿Puede esperarse que los resultados positivos perduren aun con cambio de autoridades?
- ¿Se mantiene el capital humano involucrado en la ejecución de la PIG con el cambio de autoridades?
- ¿Se han institucionalizado los cambios realizados y tienen continuidad?
- ¿Se siguen asignando los recursos necesarios para el mantenimiento de las acciones?
- ¿Se han desarrollado capacidades en el personal involucrado en la ejecución de la PIG?
- ¿Se mantiene la tutela y protección de los derechos de las mujeres y de personas y colectivos más vulnerables?
- ¿Permanecen los efectos de la reducción de los factores que generan exclusiones o desigualdades?

Estos cinco criterios son claves en la evaluación, sin embargo es importante valorar cuando no se requiere aplicar todos los criterios, sino solamente algunos. En algunos casos, se necesita considerar otros criterios, por ejemplo; si se quiere analizar la *participación* para determinar si los actores clave han sido tomados en cuenta en las diferentes etapas de la planificación y de qué manera ha incidido en la toma de decisiones.

Otro criterio relevante es la evaluación de la *cobertura*, para investigar y analizar las posibles barreras de acceso de la población meta, o posibles sesgos que pudieran constituirse en factores de exclusión.

Actividad 2

El equipo técnico evaluador procede a elaborar las herramientas para recolección de información cuantitativa y cualitativa teniendo definidos los criterios a utilizar y formuladas las preguntas con la mayor aproximación posible,

Las técnicas para recolección de información más utilizadas son las encuestas, cuestionarios, entrevistas con informantes clave, entrevistas individuales y grupales con grupos meta, grupos focales. Asimismo es útil la observación directa sobre el entorno, procedimientos, interacción entre las personas que intervienen y participan, formas de trabajo, entre otros.

La evaluación de la PIG debe contar con algunas técnicas propias de recolección de datos para poder valorar los efectos que ha tenido en las relaciones de género, para lo cual se debe asegurar que todos los instrumentos que se utilizan en el proceso puedan captar los cambios que han ocurrido: tanto en el nivel institucional como en la población meta usuaria de los servicios de la IDH, considerados en esta intervención. Asimismo, hay que tomar en cuenta el Diagnóstico de Género, como información “de punto de partida” sobre las relaciones de género en la institución.

Para evitar que las técnicas que se utilizan para

recolectar información sean “ciegas al género” se recomienda (Consejería de Sanidad y Política Social. Región de Murcia)²⁸:

- Incluir hombres y mujeres en los grupos a consultar.
- Identificar percepciones, necesidades y prioridades tanto de mujeres como hombres, de forma diferenciada en todos los temas.
- Realizar actividades conjuntas de mujeres y hombres (entrevistas grupales, por ejemplo), pero también de manera separada cuando se requiera la percepción de cada grupo sobre determinado tema.
- Tomar en cuenta a mujeres y hombres de la población meta, y facilitar las condiciones para una participación equitativa: ejemplo, que las mujeres puedan participar, estableciendo horarios accesibles para reuniones y que los hombres se sientan libres de opinar sobre sus procesos personales.
- Incluir mujeres y hombres en los grupos para presentar resultados y obtener su retroalimentación.

Actividad 3

El Comité Técnico de Evaluación revisa si la PIG cuenta con indicadores de género, si los sistemas de información y seguimiento disponen de datos desagregados por sexo/género, por edad, por niveles socioeconómicos, educativos, pertenencia a comunidades étnicas, entre otros factores.

Por ejemplo:

Para el análisis de impacto de la Política de Género en la Asamblea Nacional de Nicaragua, el equipo de evaluación focalizó en el cumplimiento de los ejes estratégicos que apuntan al logro del objetivo general. A falta de indicadores, se construyeron indicadores cuantitativos y cualitativos, con base en lo implementado conforme las líneas de trabajo derivadas de cada eje estratégico²⁹.

A manera de ejemplo, se presentan a continuación matrices utilizadas en la evaluación de la Política de Género en la Asamblea Nacional de Nicaragua para recolección de la información; para valorar con el personal involucrado el nivel de cumplimiento de cada Eje Estratégico.

Tabla No. 3						
Matriz para recolección de información						
No	Lineamiento Estratégico	Descripción de la Línea	Indicadores de cumplimiento (Logros) (70% de cumplimiento como factor de éxito)	No cumplimiento (Vacíos)	Fortalezas	Debilidades

28 *Ibidem.*

29 *Herramientas diseñadas por el equipo consultor.* Baires Olga; Gutiérrez Ligia. 2016.

Tabla No. 4

Matriz para recolección de información

Logros alcanzados	Indicadores de cumplimiento	Problemas que persisten	Desafíos focalizados para el nuevo Período

Actividad 4

Una vez que el Comité Técnico Evaluador ha definido todos los aspectos derivados de las actividades anteriores, estructura el documento base para la evaluación de la PIG, el cual debe contener lo siguiente:

Tabla No. 5

Estructura y contenido del Documento Base

Estructura	Describe los antecedentes de la intervención, contexto en que elaboró el diagnóstico de género y el proceso de formulación de la PIG, supuestos acerca de la contribución de la transversalización del enfoque de género en el quehacer de la institución.
Marco conceptual	Describe el marco conceptual que guía la actuación en los estándares internacionales de los derechos humanos, el enfoque de género, los derechos de las mujeres y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad, como principios, valores y normas universales.
Antecedentes y Justificación	Describe los antecedentes de la intervención, contexto en que elaboró el diagnóstico de género y el proceso de formulación de la PIG, supuestos acerca de la contribución de la transversalización del enfoque de género en el quehacer de la institución.
Descripción de la intervención	Contiene objetivos, lineamientos estratégicos de la PIG, indicadores y principales actividades.
Objetivos, alcance y productos de la evaluación	Especifica los propósitos, el alcance y los productos que se obtendrán con la evaluación.

Tabla No. 5

Estructura y contenido del Documento Base

<p>Metodología de la Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Contiene los criterios centrales de evaluación a utilizar, y preguntas claves para la valoración de los criterios seleccionados. ● Principales actividades para realizar la evaluación de la PIG. <ul style="list-style-type: none"> » Revisión documental. » Elaboración de instrumentos. » Definición del Listado informantes clave a entrevistar. » Recolección de información. » Cronograma de trabajo.
<p>Procesamiento y análisis</p>	<p>Describe el proceso de sistematización e integración de la información recabada en la revisión documental, entrevistas y reuniones de trabajo.</p>
<p>Elaboración, presentación y retroalimentación del Informe Preliminar</p>	<p>Elaboración, presentación y retroalimentación del Informe Preliminar</p>
<p>Presentación DEL Informe Final y Divulgación</p>	<p>Describir el periodo de presentación del Informe final y las instancias a las que se presentará.</p> <p>Se especifica las instancias, entidades, organizaciones, donantes u otros actores clave con quienes se compartirán los resultados de la evaluación.</p>

Actividad 5

Una vez elaborado el documento base, el Comité Técnico Evaluador lo presenta al Comité de Seguimiento de la Evaluación para su consideración con el fin de mejorarlo en base a sus recomendaciones.

El equipo técnico incluye en su presentación el proceso general de la evaluación y sus fases, con el cronograma previsto.

A manera de ejemplo se presenta a continuación una tabla en la que se resume el proceso evaluativo de la PIG.

Tabla No. 6

Resumen del proceso

FASES	PROCESO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Preparación y Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparación del documento base que contenga el proceso: <ul style="list-style-type: none"> » Definición de objetivos y alcance, » Elaboración de Versión preliminar del documento base, » Presentación a Comité de Seguimiento a la Evaluación para revisión, retroalimentación y aprobación del Documento Base, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión preliminar del documento de la PIG, Informes de seguimiento. ● Revisión Plan Estratégico institucional. ● Entrevistas preliminares con autoridades de áreas clave en la implementación de la PIG.
Investigación documental	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilación de documentación y datos cualitativos y cuantitativos. ● Revisión y ajustes a criterios de evaluación y preguntas. ● Precisión de metodología y herramientas de recolección de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilación y revisión de: <ul style="list-style-type: none"> » Informes Anuales de la IDH. » Informes temáticos. <ul style="list-style-type: none"> • Documento del Diagnóstico de Género. • Planes de Acción y operativos de la PIG. • Informes de seguimiento periódico. • Plan Estratégico institucional. • Evaluaciones (periódicas y final) de Plan Estratégico. ● Reuniones preliminares con autoridades de áreas clave en la implementación de la PIG. ● Revisión y ajustes al documento base.
Recopilación de información y trabajo de campo	Entrevistas internas y externas. Entrevistas con actores clave institucionales, de otras organizaciones/instituciones y con grupos meta.	Aplicación de instrumentos de recolección de información.

Tabla No. 6

Resumen del proceso

FASES	PROCESO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Análisis de información recabada	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de la información y de los datos. ● Integración de los hallazgos de todas las fuentes de información. ● Presentación a Comité de seguimiento acerca de los principales hallazgos para revisión y retroalimentación. 	Taller sobre los hallazgos alcanzados.
Preparación Versión preliminar del informe	<ul style="list-style-type: none"> ● Redacción del informe. ● Presentación de la versión preliminar del informe final para que se realicen observaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de Versión preliminar del informe ● Integración al Informe de aportes de las áreas involucradas ● Integración de las observaciones de la dirección.
Elaboración y divulgación del informe final	<ul style="list-style-type: none"> ● Finalización del informe. ● Divulgación del Informe. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación Informe Final de la Evaluación a nivel institucional y con otros actores

Actividad 6

El Comité Técnico de Evaluación integra las observaciones aportadas por el Comité de Seguimiento de la Evaluación y realiza los ajustes al documento base. Posteriormente, se gestiona la aprobación de la Dirección Superior según estuviera estipulado institucionalmente. Con esta actividad concluye la Fase de Preparación y Diseño de la evaluación y se inicia la implementación.

Luego, el equipo técnico inicia la implementación del proceso previsto para la evaluación de la PIG: investigación documental, trabajo de campo, análisis de la información recabada, elaboración del informe y divulgación y seguimiento.

FASE B:

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Objetivo

Obtener información a través de fuentes secundarias (documentos externos e internos), acerca de la intervención a evaluar, para profundizar acerca de las preguntas principales y ajustar la metodología y herramientas de recolección de información.

Aspectos a tomar en cuenta

Esta investigación permitirá al equipo técnico evaluador determinar la existencia y disponibilidad de

información y cuáles son las limitaciones o carencias de la información que la evaluación debe completar.

Representan obstáculos para realizar la evaluación, la falta de información en cantidad y calidad suficiente, la ausencia de sistematización y confiabilidad de los datos, por lo que se debe analizar las características y funcionamiento del sistema de seguimiento diseñado para recoger información durante el proceso de implementación de la PIG. Cabe destacar que la debilidad o la ausencia de un sistema de seguimiento, incluso puede hasta limitar el desarrollo de la evaluación.

Contar con una base de datos depurada y preparada implica haber realizado el trabajo más duro de la parte técnica dentro del proceso de evaluación. Pero antes de emprender el proceso de preparación de los datos, hay que sopesar si la información es adecuada, ya que la disponibilidad de datos adecuados determina que cierta actuación sea o no evaluable (Cooperación Española, 2007).

A veces no son suficientes los registros institucionales, o el sistema de información no la recoge en su totalidad. Por ejemplo, una sistematización de los diagnósticos institucionales de género en algunas IDH, realizada en el marco de PROFIO, al respecto, evidencio lo siguiente:

- En general, el abordaje del grupo meta es neutro en el campo de lo estadístico, aunque hay algunos avances en cuanto a desagregación por sexos de algunos datos.
- Una IDH reportó contar con varios sistemas de información; el que contiene el registro de las atenciones brindadas por la entidad y aquellos creados por las mismas Delegadas para suplir las falencias de este sistema.
- Las instituciones, en su mayoría, no cuentan con datos que expresen las dimensiones de género e interseccionalidad³⁰, ni con indicadores que posibiliten el análisis integrador de la realidad social de las mujeres y los hombres (población meta).
- Una institución no cuenta con un sistema informático que brinde datos según frecuencia de denuncias, sector social, sexo, ubicación geográfica entre otros. Las estadísticas que se presentaron en el diagnóstico requirieron de un conteo caso por caso de los expedientes, correspondientes al periodo analizado.
- En algunos casos son las Defensorías de la Mujer de las IND las que registran y procesan las Solicitudes de Intervención de las mujeres que denuncian un hecho específico por su condición de mujeres, debido a que con frecuencia el sistema de información institucional registra otras variables generales como sexo, procedencia y no necesariamente la denuncia específica según sexo.

Es necesario disponer de datos válidos y confiables para que los resultados de la evaluación sean correctos, aprovechar al máximo la información existente.

30 La perspectiva interseccional es la interacción simultánea de las discriminaciones basadas en las múltiples identidades de los seres humanos, que dependiendo del contexto, se perciben diferentes. Se trata de una simultaneidad de discriminaciones que van más allá del análisis separado de la categoría clase, raza, género, etnia, y otras. De manera tal, que en una sola persona o grupo se conjugan múltiples identidades que, dependiendo del contexto, pueden operar como sistemas de opresión o de privilegio.

Si el sistema de seguimiento no reporta suficiente información, el Equipo Técnico Evaluador no dispondrá de indicadores adecuados para medir las diferencias y desigualdades de género. Tendrá que elaborar instrumentos adecuados para recopilar información desagregada por sexo y deberá realizar esfuerzos para tratar de suplir las deficiencias de datos de la forma más consistente, mediante su recopilación a través de distintos medios, reprocesamiento de información desagregada, encuestas o cuestionarios, en todos los casos, es preciso asegurar su confiabilidad.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Recopilación de información y análisis de documentos

Actividad 1

El equipo técnico evaluador recopila y analiza información. El siguiente listado orienta acerca de los documentos más relevantes.

Tabla No. 7		
Lista de Documentación a revisar		
DOCUMENTOS	CONTENIDO	INSTANCIA QUE LO PROPORCIONA
Documento de Política Institucional de Género a evaluar.	Marco general de la política de género (Marco conceptual que guían las acciones para la igualdad de género en la IDH), Marco jurídico (internacional y nacional); Marco institucional (análisis de fortalezas y debilidades institucionales para la transversalización de género), Principios y Valores; Objetivos, Líneas estratégicas, Indicadores; Monitoreo y Metodología de implementación.	Área especializada (Unidad de Género y/o Defensoría de la Mujer).
Marcos normativos nacionales, sectoriales con relación a derechos humanos.	Marcos normativos internacionales suscritos por el país y análisis de contexto nacional y tendencias internacionales, planes nacionales de desarrollo, planes nacional de igualdad, entre otros.	Área de Planificación.
Políticas de Personal y bases de datos del personal.	Normas institucionales para gestionar el talento humano	Área del Talento Humano
Bases de datos de población atendida en el periodo.	Datos de personas que interpusieron denuncias por tipo de vulneración de derechos, sexo y otras variables por cada año del periodo de ejecución de la Política.	Área de Informática Sistema de Información de quejas y denuncias.
Diagnóstico de Género, y otros relacionados con la intervención.	Documento que indique los principales hallazgos sobre las brechas y sesgos de género identificados en determinadas áreas estudiadas.	Área especializada (Unidades de Género o Defensoría de Mujeres).

Tabla No. 7

Lista de Documentación a revisar

DOCUMENTOS	CONTENIDO	INSTANCIA QUE LO PROPORCIONA
Planes de Acción y/o planes anuales operativos institucionales de la Política de Género.	Planificación estratégica y operativa institucional.	Área de Planificación especializada (Unidades de Género o Defensoría de Mujeres.
Normativa reguladoras institucionales, tipificación de hechos violatorios de derechos humanos.	Resoluciones, Ordenes institucionales referidas a Igualdad y No Discriminación, Protocolos de Actuación, Códigos de Ética, Catálogos de Vulneración de Derechos.	Área Jurídica.
Informes de seguimiento y evaluación de la planificación institucional	Informes anuales, informes temáticos específicas de áreas.	Seguimiento y Evaluación.
Informes Anuales del Ombudsman; Estudios específicos sobre hechos violatorios de derechos humanos y/o grupo vulnerable específico.	Informes que se rinden al Congreso de la nación sobre la situación de derechos humanos los cuales contienen estadísticas, el posicionamiento de la IDH sobre aspectos violaciones de derechos humanos; informes temáticos sobre condiciones de grupos vulnerables entre otros.	Despacho del titular de la IDH.
Otros considerados relevantes		

Es importante establecer prioridades y delimitar claramente el alcance de la evaluación, puesto que ello contribuirá a concentrar los recursos y esfuerzos de la evaluación en los aspectos de interés prioritario para todos los actores/actoras.

Para ello es preciso que se revisen cuidadosamente los principales documentos de referencia de la intervención: programáticos, de gestión, de seguimiento, presupuestarios o de cualquier otro tipo.

Dado que estos documentos van a tener que ser consultados por el Equipo Técnico Evaluador a lo largo de todo el proceso de evaluación, es recomendable que desde un primer momento se elabore una matriz que contenga el listado de documentos con los principales contenidos de cada uno de ellos y una referencia para su localización (por ejemplo, dirección web u otro dato).

Actividad 2:

El Equipo Técnico Evaluador revisa y analiza con detenimiento el documento de la PIG: la calidad de la planificación, si los objetivos y líneas estratégicas están claramente definidos, o si están mal formuladas las relaciones de causalidad y coherencia, es decir, si las acciones planteadas conducen o no al logro de las líneas estratégicas y éstas a los objetivos. La falta de coherencia en el diseño de la PIG puede también dificultar gravemente el procedimiento previsto de la evaluación.

Indagan además en el sistema de seguimiento de la PIG para conocer el punto de partida y si hay indicadores formulados sobre ciertos aspectos que permitan evaluar.

Revisada la documentación y teniendo clara la calidad

de la información disponible, el Equipo ajusta la metodología inicialmente planteada; para ello analiza el contexto en términos realistas. Teniendo en cuenta la disponibilidad de datos, el equipo precisa los criterios de evaluación, completa y/o modifica las preguntas a las que la evaluación debe responder y hace una revisión final de las técnicas a utilizar para la recolección de información primaria.

FASE C:

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Objetivo:

Recabar información relativa a las preguntas de la evaluación mediante la aplicación de distintas técnicas e instrumentos para explicar la realidad, comprobar los cambios generados como resultado de la intervención, detectar debilidades y buenas prácticas.

Aspectos a tomar en cuenta

En el proceso investigativo para la obtención de información primaria se aplican encuestas y/o cuestionarios, se realizan entrevistas, grupos focales, etc., con informantes clave para obtener los insumos de la evaluación.

Con estos insumos se identifican los desafíos para el próximo período que permitirán dar continuidad a los esfuerzos realizados y la definición de nuevas estrategias para atender las debilidades que aún persisten.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Selección de actores clave involucrados en la intervención

Actividad 1.

El Equipo Técnico identifica a los actores clave que se han involucrado en la intervención. Además de la

estructura institucional, de las unidades ejecutoras y de planificación, hay otros grupos de actores/actoras involucrados en la intervención que deben participar en el proceso evaluativo.

Es importante establecer cuál debe ser la participación de cada uno de los actores/actoras o personas de interés en el proceso de evaluación:

Se considera informantes clave a aquellas personas o entidades que poseen información relevante para la evaluación y que, al igual que el resto de actores/actoras, tienen información sobre el proceso por su rol en la ejecución o como usuarias o beneficiarias directa o indirectamente.

Por eso es importante que se involucren desde el primer momento, la Unidad de Género y/o la Defensoría de la Mujer, personal de gestión del talento humano, de los sistemas de información, del área jurídica u otro relevante.

Si se tuvo acceso a contribuciones a través de organismos donantes, se debe identificar la organización u organizaciones que aportaron recursos financieros y/o de asistencia técnica, y/o ejecución de algunas acciones contempladas en la Política e incluir en el proceso de evaluación. Es sustantivo tener en cuenta si tienen alguna expectativa en cuanto a la evaluación.

Algunas instituciones u organizaciones de derechos humanos, organismos de la sociedad civil, socios locales, como municipalidades/gobernaciones, universidades con las que se han establecido coordinaciones o emprendido acciones conjuntas, son actores clave en el desarrollo de la evaluación, por lo que es recomendable que se les informe sobre el proceso.

Personas o grupos en condiciones de vulnerabilidad que se beneficiarían directa o indirectamente de la implementación de la Política (población meta/objetivo); también se debe tener en cuenta aquellos grupos que, aunque no se han beneficiados directamente, se ven afectados positiva o negativamente.

Una vez seleccionados los actores/actoras, se elabora el listado conforme el tipo de herramienta a utilizar en la investigación, quiénes participarán en entrevistas individualmente y quiénes, grupalmente, quiénes participan en grupos focales, a quiénes se les aplica un cuestionario, entre otros aspectos.

Conforme lo anterior se revisan y ajustan las herramientas elaboradas y se procede a hacer una división del trabajo entre el equipo.

Actividad 2

El equipo técnico procede a realizar el trabajo de campo según la planificación prevista.

FASE D:

ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Objetivo

Procesar y sistematizar información recabada para su interpretación y análisis.

Aspectos a tomar en cuenta

Al procesar la información referida a todos los criterios de evaluación adoptados es importante identificar impactos positivos, si se han eliminado o reducido sustancialmente las brechas de género detectadas en el punto de partida, establecer las causas por las que los resultados hayan sido buenos o no tan buenos y reconocer las buenas prácticas que deban ser mantenidas y replicadas en una nueva fase. Asimismo se deben sustentar los beneficios que la institución obtiene con la implementación de la política:

- Una mayor eficacia de la intervención pública, gracias a la valoración de los efectos que pueden producir sobre mujeres y hombres.
- Una mejor gestión institucional, que se logra al

contar con mayor nivel de información sobre el conocimiento sobre las necesidades de las personas, desde una perspectiva de género.

- Un tratamiento justo y equitativo para ambos sexos.

Durante la fase analítica es importante tener en cuenta la valoración del contexto para asegurar de que el análisis se guíe por las preguntas de evaluación.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Procesar y analizar la información

Actividad 1

Una vez que se dispone de los datos provenientes de las distintas fuentes de información, el Equipo Técnico Evaluador tiene que asegurarse de que dispone de toda la información y de que los datos son adecuados para responder las preguntas previamente formuladas. Se sugiere que quienes integren el Equipo se dividan el trabajo y cada quien organice la información con los datos cuantitativos y cualitativos los cuales debe sistematizar, categorizar e interpretar.

Existen diferentes métodos y técnicas para definir una estructura con el fin de organizar los datos y facilitar su análisis. Por ejemplo, para procesar la información de las entrevistas, la primera decisión que se debe tomar es si se realiza un análisis de cada una o si se agrupan las respuestas a una misma pregunta de todas las personas entrevistadas (análisis transversal).

Es importante realizar un análisis en el que se contrasten las distintas fuentes de información para garantizar que sean lo suficientemente consistentes.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, algunas matrices para registrar de forma ordenada la información recabada.

Tabla No. 8

Matriz para registrar información obtenida en entrevistas

Criterio	Eficiencia				
Preguntas	Respuestas				
	Institución 1	Institución 2	Organización X	Gobierno. Local	Grupo Focal
Pregunta 1					
Pregunta 2					
Pregunta 3					

Tabla No. 9

Matriz para hacer resumen de las entrevistas

ACTORES ENTREVISTADOS	RESPUESTA	RESPUESTAS	
		Coincidencias	Diferencias
1. ¿Cuáles son los valores que usted identifica dentro de la institución? Cuáles considera que hacen falta?			
ACTOR 1 (Nombre de la persona o institución)	Registrar en esta columna registrar la respuesta que dio cada actor/actora a la pregunta respectiva.	Después de analizar todas las respuestas, registrar solamente los aspectos coincidentes de todas las personas entrevistadas.	Después de analizar todas las respuestas, registrar aspectos diferentes de todas las personas entrevistadas.
ACTOR 2			
2. ¿La igualdad de género, es un valor institucional? ¿Qué nivel de compromiso tiene el personal directivo con este valor?			
ACTOR 1			
ACTOR 2			
3. ¿Cómo se distribuyen los cargos de dirección? ¿Considera que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de ascenso dentro institución?			
ACTOR 1			
ACTOR 2			

Tabla No. 9

Matriz para hacer resumen de las entrevistas

ACTORES ENTREVISTADOS	RESPUESTA	RESPUESTAS	
		Coincidencias	Diferencias
4.	¿Existen mujeres con personal a cargo? ¿Cree que presentan alguna dificultad para desempeñar sus tareas?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
5.	¿Existen hombres con personal a cargo? ¿Cree que tienen alguna dificultad para desempeñar sus tareas?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
6.	¿Existen áreas integradas en su mayoría por varones o mujeres?, ¿por qué cree que sucede esto?, ¿debería hacerse algo para modificarlos?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
7.	¿Cómo concilian las mujeres la vida familiar con la vida laboral? ¿Facilita la institución este equilibrio? ¿Existe alguna diferencia con sus colegas varones?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
8.	¿Cómo es la relación de las mujeres con sus colegas varones? ¿Existe algún comportamiento machista de parte de los hombres? ¿Qué tipo de machismo se vive en la institución?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
9.	Si viviera una situación personal difícil como un divorcio o violencia doméstica, ¿sus colegas de trabajo le apoyarían?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			
10.	¿Por qué considera que hay más mujeres en la institución?		
ACTOR 1			
ACTOR 2			

Tabla No. 9

Matriz para hacer resumen de las entrevistas

ACTORES ENTREVISTADOS	RESPUESTA	RESPUESTAS	
		Coincidencias	Diferencias
11. ¿Cree que las mujeres tienen que demostrar el doble de su capacidad laboral que sus compañeros varones?			
Actor 1			
Actor 2			

Fuente: Adaptación de la Matriz resumen de entrevistas, elaborada por el equipo de cambio de la Defensoría del Pueblo de Ecuador utilizada para la sistematización de entrevistas del Diagnóstico Institucional de Género.

Cuando en el diseño de la Política de Género no se formulan indicadores es recomendable que se precisen y se reconstruyan los indicadores de cumplimiento en base a los logros identificados en cada lineamiento estratégico.

A continuación se presenta una matriz utilizada en la evaluación del impacto de la Política de Género de la Asamblea Nacional de Nicaragua, con base en la cual se construyeron indicadores³¹.

Tabla No. 10

Ejemplo Matriz de Evaluación de Impacto

OBJETIVO: GARANTIZAR LA IGUALDAD ABSOLUTA ENTRE EL HOMBRE Y LA MUJER DE ACUERDO A LAS FACULTADES Y QUE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA Y LAS LEYES DE LA MATERIA OTORGAN A LA ASAMBLEA NACIONAL.		
N°	Descripción de Resultados	Indicadores de cumplimiento (Logros)
	Facilitados legalmente los espacios políticos que permitan alcanzar la paridad de género en las instancias de poder y en los partidos políticos de Nicaragua.	<ul style="list-style-type: none"> Tres (3) leyes aprobadas sobre cuotas que aumentan la presencia en la Asamblea Nacional hasta alcanzar la paridad entre hombres y mujeres: Ley No. 854, Ley de Reforma Parcial a la Constitución Política, 01/2014; Ley No. 790, Ley de Reforma a la Ley No. 331 Ley Electoral, 2012; Ley No. 786, Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 40, Ley de Municipios, 2012. Espacios políticos ocupados por mujeres en el Parlamento:

31 Ibidem.

Tabla No. 10

Ejemplo Matriz de Evaluación de Impacto

OBJETIVO: GARANTIZAR LA IGUALDAD ABSOLUTA ENTRE EL HOMBRE Y LA MUJER DE ACUERDO A LAS FACULTADES Y QUE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA Y LAS LEYES DE LA MATERIA OTORGAN A LA ASAMBLEA NACIONAL.

- » Mujeres en la legislatura 2012-2016 ocupando 39 escaños (42.39%) de 92 (35 del FSLN, dos del PLI, una de Yatama, una independiente), en relación a 17 mujeres en el período 2002-2007.
- » Mujeres en la legislatura 2012-2016 ocupando 4 de 7 cargos en la Junta Directiva, 57.14% en el más alto nivel de dirección parlamentaria, en relación a dos en el período 2007-2012.
- » Del total de 15 Comisiones, seis están presididas por mujeres que representan un 40%.
- » Composición de diputadas y diputados en las 15 Comisiones Parlamentarias:
 - Mayor representación femenina en 2 Comisiones (26.66%).
 - Paridad de hombres y mujeres en 4 Comisiones.
 - Casi mayoría (90%) en la Comisión de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia.
 - Ninguna representación femenina en la Comisión Económica.
- Esto evidencia los sesgos de género en las ocupaciones propias para hombres y mujeres, expresado en la representación política.
 - » Unión Interparlamentaria (UIP) reconoce a la Asamblea Nacional como el segundo país en América Latina y el séptimo lugar a nivel mundial en equidad de género, ubicándolo como un Parlamento sensible al género.
 - » Informe Global de la Brecha de Género 2016, presentado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) en octubre del corriente año, Nicaragua tiene una brecha de género del 77.95%, lo que la ubica en la posición 10 del *ranking*.

Actividad 2

El Equipo Técnico Evaluador realiza la síntesis y el análisis de los resultados.

Es recomendable que el Equipo realice una sesión con el Comité de Seguimiento a la Evaluación sobre los hallazgos identificados con la finalidad de obtener retroalimentación previa a la elaboración del Informe. Por ejemplo, comprobar posibles carencias de datos o si los hallazgos no han sido suficientemente corroborados u otras valoraciones que contribuyan a reflexionar sobre los principales resultados.

FASE E:

PREPARACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Objetivo

Elaborar el informe de la evaluación de la PIG con base en los resultados encontrados, las valoraciones relativas a cada criterio de evaluación, conclusiones y recomendaciones fundamentadas en la información comprobada durante el proceso investigativo y darlo a conocer a actores/actoras seleccionados.

Aspectos a tomar en cuenta

Al elaborar el informe, siempre hay que tener presente que la evaluación se apoya en el análisis de género como marco analítico de referencia, y aunque este se aplica en todo el proceso evaluativo, también debe tenerse presente en la presentación de resultados que se realiza a través del Informe.

Espinoza Fajardo refiere que, según los estándares internacionales, el análisis de género debe estar presente en todas las fases de la evaluación, “tomando en consideración un conjunto de factores o dimensiones que se manifiestan tanto en la familia y

la comunidad, como en el mercado y el Estado y que explican la desigualdad estructural de género (...). De forma paralela a este conjunto de dimensiones, el análisis de género ha puesto de manifiesto la fuerte interrelación entre la desigualdad de género y otras formas de desigualdad. La desigualdad que sufren las mujeres respecto a los hombres se acentúa o suaviza dependiendo de su intersección con otras formas de desigualdad. La desigualdad de género ha de entenderse dentro de un marco de desigualdades múltiples” (Espinoza Fajardo Julia. 2010)³².

Otro aspecto a considerar, es que puede ser que el resultado de la evaluación no sea el esperado, en el sentido de que las actuaciones no están generando los efectos deseados debido a distintos factores posibles:

- No son lo suficientemente confiables los datos debido a que no todos están desagregados por sexo, edad, niveles socioeconómicos, grupos étnicos u otras variables importantes para el análisis.
- No se logró cumplir con el objetivo de aumentar la representación femenina en los niveles de dirección según lo previsto.
- No fue adecuada la organización de la ejecución para posibilitar los cambios para avanzar hacia la igualdad en determinados ámbitos según lo planeado.
- Otro factor podría ser porque no se invirtieron los suficientes recursos para promover la igualdad de género.

Estos resultados negativos podrían generar frustración con relación a las expectativas que se tenían, sin embargo, hay que tomar en cuenta que presentar estos resultados, proporciona una información muy útil, como lecciones aprendidas que indican lo que no ha funcionado y debe ser modificado.

El objetivo de la evaluación es la mejora de la intervención con base en los resultados, y servir como una guía para la acción, por lo que habrá que asegurar

32 La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda. Julia Espinoza Fajardo. 2010. Recuperado desde: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00532615>.

que los resultados y lecciones de la experiencia, sean conocidos por todos los actores/actoras involucrados.

A partir de los resultados, es recomendable que las autoridades superiores tomen decisiones que posibiliten una mejora efectiva en la continuidad de la PIG ampliando o modificando cualquiera de sus componentes, replicando y difundiendo las buenas prácticas, así como la adopción de medidas correctivas en los aspectos cuyos resultados fueron negativos o insuficientes.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Analizar los hallazgos, y redactar el Informe Preliminar

Actividad 1

Las personas integrantes del Equipo Técnico Evaluador que cubren áreas seleccionadas del informe en función de su especialización, analizan los hallazgos y se distribuyen la redacción de los contenidos del informe.

Actividad 2

Cada integrante del Equipo Técnico Evaluador, aporta los contenidos del informe que le correspondió redactar. Se delega en la persona con más experiencia en procesos de evaluación la elaboración del Informe Preliminar, conforme el esquema que se presenta a continuación:

Tabla No. 11

Estructura y contenido del Informe

ÍNDICE	CONTENIDO
Resumen de la intervención	Describe en una página o dos: Nombre o Título, Periodo de Inicio y de finalización, Institución ejecutora, Territorios donde interviene; objetivos, líneas, resultados e indicadores; Grupos destinatarios de la PIG.
Resumen ejecutivo	El resumen ejecutivo es una síntesis de los puntos más importantes que conforman el documento de la evaluación. Contiene una breve descripción de los objetivos, metodología, principales resultados, según criterio de evaluación, conclusiones y recomendaciones. No debe exceder 3 páginas.
Antecedentes	Breve historia y antecedentes, Actores/actoras implicados y contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la PIG.
Objetivos, metodología y proceso de evaluación	Comprende los objetivos y metodología de la evaluación; fases y criterios de evaluación establecidos previamente y las técnicas utilizadas en las fases.
Resultados del proceso evaluativo	Se exponen los resultados de la evaluación, presentando las evidencias conforme las preguntas de evaluación, producto del análisis de los criterios de evaluación establecidos previamente, basados en la sistematización de la información primaria y secundaria recopilada en el proceso evaluativo y las interpretaciones sobre dichas evidencias.

Tabla No. 11

Estructura y contenido del Informe

ÍNDICE	CONTENIDO
Conclusiones	Conclusiones de la evaluación, en relación con los criterios de evaluación establecidos. Factores de éxito y/o limitaciones de la PIG evaluada con base en las evidencias recolectadas, análisis e interpretación.
Recomendaciones	Propuestas que surgen como resultado de las conclusiones de la evaluación, con la finalidad de mejorar la PIG; con indicaciones específicas que mejoren el diseño, ejecución, estrategias de intervención, gestión de procesos, entre otros.
Lecciones Aprendidas	Las lecciones aprendidas son generalizaciones basadas en la experiencia concreta de evaluación, aplicables a situaciones más amplias; lo positivo y/o negativo identificado en la preparación, el diseño y la ejecución que incidieron en el desempeño, los resultados y el impacto de la Política. Se identifican buenas prácticas que puedan ser mantenidas y/o replicadas.
Anexos	El plan de trabajo de la evaluación. Descripción de la metodología utilizada: las herramientas para recabar información, matrices para ordenar la información conforme los criterios de evaluación, entre otros.

Fuente: Adaptación del Manual de Gestión para las Evaluaciones (Cooperación Española 2007) (CAD 820012) Informe de Evaluación Externa Mujeres centroamericanas VIH Positivas (Fanjul C. 2017).

Es recomendable incorporar en la parte inicial del informe la Ficha Técnica de la PIG. A continuación se presenta una matriz que puede servir de ejemplo.

Tabla No. 12

Ejemplo Ficha Técnica

Título	
Institución	
Fecha de inicio y Fecha de Término	
Presupuesto destinado para la intervención	Contribución presupuesto Nacional; Aporte donantes externos
Socios locales (si existen)	Gobiernos Locales-Asociaciones de Derechos Humanos

Tabla No. 12

Ejemplo Ficha Técnica

Territorios de cobertura (acción)	
Objetivos, Resultado/Lineamiento e indicadores	<p>Objetivo Superior: Indicador (Impacto) Objetivo Específico: Indicador: (Efecto)</p> <p>Resultado/Lineamiento: Estratégico 1. Indicadores</p> <p>Resultado/Lineamiento: Estratégico 2. Indicadores</p>
Población meta/objetivo final y/ o grupos destinatarios	

A continuación se muestran algunos ejemplos sobre cómo presentar los resultados conforme los criterios de evaluación:

Ejemplo Pertinencia (Fanjul, Cecilia 2016).	<p>“El proyecto fue pertinente, responde a la problemática que sufren las mujeres como discriminación, exclusión y violencia por su condición de VIH positiva. Los grupos metas coinciden en su validez y pertinencia. En los países donde se ejecutó, la intervención fue coherente con los marcos jurídicos: constituciones políticas nacionales, leyes y políticas nacionales de salud, planes nacionales para prevenir y erradicar el VIH-SIDA y la violencia de género”.</p>
Ejemplo Eficacia (IIDH 2015)	<p>“La eficacia en términos de resultados institucionales (outputs) se reconoce muy elevada para los proyectos que se integran en el PEI. En contraste, se reconoce debilidad en la identificación de los resultados esperados a nivel de efectos de los programas y proyectos. La diferencia en el nivel de medición de avances e identificación de resultados se deriva, al menos en parte, en el diseño del PEI en cuanto a sus metas e indicadores”</p> <p>(...). “Respecto de los efectos de programas, se observa que éstos no cuentan con línea de base ni metas, por lo que se dificulta llevar a cabo una exacta medición del nivel de avance. Dado lo anterior, se procede a destacar algunos logros identificados de cada programa y se hace una valoración general sobre dichos avances de acuerdo al aporte que signifiquen para la consecución del efecto previsto”.</p>

Ejemplo Eficiencia (UNICEF 2008)	"La evaluación reveló que no es posible hacer un seguimiento del gasto en iniciativas de igualdad de género en los sistemas de seguimiento financiero existentes en UNICEF. El personal reportó que los fondos destinados a iniciativas para generar un cambio social o de actitudes y/o a iniciativas de abogacía, incluyendo igualdad de género, algunas veces se resignan a otras cuentas presupuestarias".
Ejemplo Impacto (Fanjul, Cecilia 2016).	<p>"Los procesos de cambio en las mujeres, se manifiesta en la responsabilidad para consigo mismas con su autocuidado, la no utilización de intermediación para obtención de medicamentos y realizarse sus chequeos médicos de rigor, salir fuera de su comunidad y participar en actividades organizadas por el proyecto. Les permitió trabajar la victimización y auto estigmatización. Temas como masculinidad, mejoro la comprensión de las causas y efectos del patriarcado y contribuyó a establecer relaciones de respeto entre géneros.</p> <p>Las mujeres jóvenes son más seguras de sí mismas, valoran sus capacidades, deconstruyeron estereotipos de género y comprendieron que tienen iguales derechos. Se validó la metodología, considerada como muy exitosa que puede ser replicada en contextos similares".</p>
Ejemplo Sostenibilidad (IIDH 2015)	"Se han identificado que se han emprendido ciertas medidas de austeridad y redistribución de recursos positivas que ha permitido la realización de actividades programadas; no obstante, distan de ser suficientes para asegurar las sostenibilidad institucional ¹ . El cambio de Defensor y posible reformulación de la Ley 1818 son los principales desafíos para la sostenibilidad y autonomía de la Defensoría".

Actividad 3

El Equipo Técnico Evaluador se reúne para revisar el Informe Preliminar redactado por la persona delegada para aportar a la mejora de su contenido. No se debe olvidar que este es un borrador de informe cuyo objetivo es permitir la retroalimentación y aportes de las personas integrantes del Comité de Seguimiento a la Evaluación.

PASO 2: Revisión y retroalimentación de Informe Preliminar y elaboración del Informe Final

Actividad 1

El Equipo Técnico Evaluador remite el borrador del informe al Comité de Seguimiento a la evaluación.

Este organiza una reunión donde los miembros del Equipo Técnico Evaluador y los del

Comité de Seguimiento revisan y discuten sus contenidos; hacen aportes para su mejoramiento. Se puede utilizar la siguiente escala de calificación (Cooperación Española, pag.91, 2007) para comprobar la calidad del Informe:

Tabla No. 13

Criterios para comprobar la calidad del Informe

CRITERIOS PARA COMPROBAR LA CALIDAD DEL INFORME DE EVALUACION		Cumplimiento de los requisitos				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insuficiente	No Apto
1.	¿Trata la evaluación de forma adecuada las preguntas formuladas en el Documento Base?					
2.	Análisis del contexto: ¿Son estudiados los objetivos últimos de la PIG, sus logros, resultados e impactos, incluyendo sus interacciones con otras políticas y sus consecuencias imprevistas?					
3.	Justificación de la metodología utilizada: ¿Es adecuada la metodología de la evaluación? ¿Está adaptada de manera que brinda la información necesaria para responder a los principales aspectos de la evaluación con relación a los cambios en las relaciones de género? Se han definido indicadores que permitan medir transformaciones de la cultura organizacional de la institución?					
4.	Fiabilidad de los datos: ¿Se han recogido los datos de fuentes primarias y secundarias de forma adecuada? ¿Son suficientemente confiables?					
5.	Solidez del análisis: ¿Se explicitan las relaciones de causa-efecto entre la ejecución de la PIG y sus efectos? ¿Existe coherencia entre las evidencias presentadas y las valoraciones; entre las valoraciones y conclusiones; entre las conclusiones y las recomendaciones? ¿Está claro el análisis de género?					
6.	Credibilidad de los hallazgos: ¿Los resultados están justificados por el análisis de los datos? Los hallazgos presentados, ¿son confiables, imparciales y equilibrados? ¿Se corresponde la realidad que se muestra en los datos y las evidencias registradas en los documentos institucionales, con relación a la percepción que tienen tanto los actores/actoras implicados como la población meta acerca de la reducción de las desigualdades?					

Tabla No. 13

Criterios para comprobar la calidad del Informe

CRITERIOS PARA COMPROBAR LA CALIDAD DEL INFORME DE EVALUACION	Cumplimiento de los requisitos				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insuficiente	No Apto
Validez de las conclusiones: ¿Las conclusiones están fundamentadas en los hechos y son fácilmente identificables en los hallazgos? ¿Contiene sesgos o consideraciones personales? ¿Se indican en las conclusiones los límites establecido por el contexto?					
7. Utilidad de las recomendaciones: ¿Las recomendaciones son formuladas de manera clara y concisa? ¿Se derivan de las conclusiones y están basadas en el análisis realizado? ¿Son equitativas y sin sesgos? ¿Son lo suficientemente detalladas?					
8. Claridad del informe: El informe ¿Es de fácil lectura y su estructura es lógica? ¿Contiene el resumen del informe? ¿Se presentan en anexo los instrumentos utilizados, los resultados de entrevistas y grupos focales u otros relevantes?					

Fuente: Adaptación del Manual de Gestión para las Evaluaciones (Cooperación Española 2007), con base en los 9 criterios que propone la DG POLDE, fundamentados en los de la Comisión Europea, que recogen los estándares de evaluación del CAD. (www.oecd.org/dac/evaluationnetwork).

Actividad 2

Con base en las sugerencias y recomendaciones aportadas en la reunión con el Comité de Seguimiento a la Evaluación, el Equipo Técnico Evaluador elabora el Informe Final; posteriormente, remite oficialmente este al Comité de Seguimiento a la Evaluación. Incluye además, el Informe del Trabajo realizado durante el proceso..

PASO 3: Divulgación del Informe Final

Actividad 1

El material para la divulgación del Informe deberá ser preparado acorde al tipo de actores/actoras a quienes se les dará a conocer los resultados de la evaluación. Por esta razón es importante identificar los actores clave y población meta que intervinieron para la continuidad de la PIG.

Comunicar bien los resultados de la evaluación requiere estar conscientes de las personas que reciben la información. Los resultados deben presentarse de forma clara y precisa, utilizar las técnicas adecuadas,

33 *Manual de Buenas Prácticas en la Sistematización de la Evaluación de Políticas Públicas*. Experiencias de América Latina. Colección Documentos de Trabajo n° 29. EUROsocial. FIIAPP-IEF. Madrid, Julio 2015. Recuperado desde: http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1442577529-DT_29_completo_2%2016092015.pdf

accesibles y de fácil comprensión para los actores/actoras interesados o implicados (FIIAPP 2015)³³.

El contenido debe incluir la metodología utilizada, los principales hallazgos, las conclusiones y recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Actividad 2

El Comité de Seguimiento a la Evaluación, con base en el Plan de Divulgación que se defina, hará la convocatoria correspondiente conforme el listado de actores/actoras internos de la IDH, actores/actoras externos, población meta, así como asociaciones, organizaciones, u organismos de cooperación que han realizado contribuciones para la implementación de la PIG.

El Equipo Técnico Evaluador realizará la presentación a los diferentes grupos destinatarios, registrará sus

inquietudes y observaciones para ser retomadas en el seguimiento y en la siguiente fase de la PIG.

Dicho equipo elaborará un informe con los principales resultados del proceso de divulgación con la retroalimentación de los distintos actores/actoras a quienes se les expuso los resultados de la Evaluación. El Equipo Técnico Evaluador finalizará su trabajo para el que fue conformado con este informe.

Actividad 3

El Comité de Seguimiento a la Evaluación presentará el resultado final del proceso de divulgación, a las autoridades superiores de la institución y brindará retroalimentación acerca de las opiniones y percepciones de los distintos actores/actoras presentando los principales aspectos a tomar en cuenta para la toma de decisiones en la continuidad de la PIG.

Bibliografía Consultada

- Baires Turcios, O. y Gutiérrez Rodríguez, L. (2016). *Evaluación de la Política de Género de la Asamblea Nacional. 2012-2016*. Managua, Nicaragua.
- Bartolomé, M (2008). *Género y Derechos Humanos: Reconocimiento de la Pluralidad e Intersección de las Diferencias*. *Novum Jus*. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/54971>
- Comisión de Género de la Corte Suprema de Justicia (2010). *Política de Género*. Managua, Nicaragua. Auspiciado por UNFPA. Disponible en: https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Politica_de_Genero_de_la_CSJ.pdf
- Consejería de Sanidad y Política Social. (s/f) *Manual para la elaboración del Informe de Impacto de Género. Región de Murcia*. Dirección General de Asuntos Sociales, Igualdad e Inmigración. Disponible en: <https://igualdadyviolenciadegenero.carm.es>
- Cooperación Española. (1998). *Informe Ejecutivo Sistema de Evaluación de la Cooperación Española*. Disponible en: <http://www.aacid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia1.pdf>
- Cors, C., Mosangini, G. (2016). Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo. El Ciclo de Gestión de Proyecto. Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo. Fundación UPC. Disponible en: http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/formeml1/1md.pdf
- (2016). Instrumentos para la presentación de proyectos de cooperación al desarrollo. Fundación UPC. [En línea] Disponible en: http://www.portal-dbts.org/3_herramientas/eml/formeml1/2md.pdf
- Cruz Roja Española (2000). Manual de evaluación de proyectos de Cruz Roja Española. Disponible en: http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/GUIA_DE_EVALUACION.pdf :
- (2001). *Guía para la Evaluación. Formación especializada para el voluntariado de la Cruz Roja Española*. Manual del alumno/a. Madrid. Mayor. Disponible en: http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/GUIA_DE_EVALUACION.pdf
- Díaz, M.; Gutiérrez, L. (2014 a). *Manual para la formulación de Políticas Institucionales de Género*. Proyecto Fortalecimiento de la federación Iberoamericana del Ombudsman (PROFIO). Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Managua, Nicaragua, septiembre. Disponible en: https://www.profio.info/.../GIZGuiaPoliticaDefensoria_final%20para%20imprensa.pdf
- Espinosa Fajardo, J. (2010). *La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda*. Disponible en: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00532615>.
- Expósito Molina, C. (2012). ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. Grupo de Investigación Multiculturalismo y Género. Universidad de Barcelona. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/%20article/viewFile/41146/39358>
- EUROSociAL, FIIAPP-IEF. (2015). Manual de Buenas Prácticas en la Sistematización de la Evaluación de Políticas Públicas. Experiencias de América Latina. Colección Documentos de Trabajo Nº 29. Serie Buenas Prácticas. Área Finanzas Públicas. EUROSociAL con la colaboración de: Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y el Instituto Estudios Fiscales (IEF) Madrid. Julio. Disponible en: http://sia.eurosoci-al.eu/files/docs/1442577529-DT_29_completo_2%2016092015.pdf

Fanjul C. (2017). *Informe de Evaluación Externa Mujeres centroamericanas VIH Positivas*.

Federación Iberoamericana de Ombudsmán. (2004). *II Informe sobre Derechos Humanos, Derechos de la Mujer*. Director Guillermo Escobar, Universidad de Alcalá.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2008). *Evaluación de la Ejecución de la Política sobre Género en UNICEF: Medidas de seguimiento previstas*. Para debate Junta Ejecutiva. Período de sesiones anual de 2008. Disponible en: https://www.unicef.org/about/execboard/files/08-CRP12-Evaluation_of_Gender_Policy_SP.pdf

Gender Action, Gender Equality Women's Rights (2009) *Herramientas de Género para Observadores Financieros Internacionales*. Anna Rooke, coordinadora de Programas; Mande Limbu, directora de Programas.

Instituto Vasco de la Mujer. (2012). *Guía para la Elaboración de Informes de Impacto en función del género*. EMAKUNDE.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH). (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de Género en Instituciones que trabajan derechos Humanos*. San José, C.R.

(2015). *Evaluación de Medio Término el PEI 2012-2016 de la Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz.

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. (2007). *Manual de Gestión de las Evaluaciones de la Cooperación Española, Aprender para Mejorar*. División de Evaluación de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Madrid.

Nirenberg, O. (2000). *Nuevos enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales*.

Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. (2015). *Manual de evaluación*. Segunda edición. Diciembre.

ONU. (1953). *Convención sobre los derechos políticos de las mujeres*. Disponible en: <http://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0019.pdf?file=t3/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0019>

ONU Mujeres. *Incorporación de la perspectiva de género*.

Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

OIT. (1951). *Convenio 100. Igualdad en la remuneración por igual trabajo*. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100

PROFIO-GIZ. (2017) *Diagnóstico Institucional de Género*. Red de Defensoría de Mujeres de la FIO *Defensoría del Pueblo de Ecuador 2016*.

(2017). *Soporte Teórico del Curso Virtual sobre Igualdad de Género y Derechos Humanos*. Red de Defensoría de Mujeres de la FIO. Defensoría del Pueblo de Ecuador. [En Prensa].

