

# Captando el Cambio en la Realidad de las Mujeres

Una Mirada Crítica a los Marcos y Enfoques Actuales de Monitoreo y Evaluación

Por *Srilatha Batliwala*  
Investigadora Adjunta AWID  
&  
*Alexandra Pittman*  
Asesora AWID

Diciembre 2010

**awid** derechos de  
las mujeres

Asociación para los derechos de la Mujer y el Desarrollo

**Captando el Cambio en la Realidad de las Mujeres**  
Una Mirada Crítica a los Marcos y Enfoques  
Actuales de Monitoreo y Evaluación

**Publicado por Association for Women's Rights in Development (AWID).**

2215 Spadina Avenue, Suite 150, Toronto, M5T 2C7, Cánada.  
Salina Cruz 34, Colonia Roma Sur, C.P. 06760 Delegación Cuauhtémoc, DF, México.  
A6 Waverley Court, 7 Kotzee Road, Mowbray, 7925, Cape Town, Sudáfrica.  
[www.awid.org](http://www.awid.org)

Copyright   Association for Women's Rights in Development (AWID), 2010

**Autoras:** Srilatha Batliwala y Alexandra Pittman

**Edición:** Primera Edición

**Diseño y Diagramación:** Storm. Diseño + Comunicación

**Cordinadoras de Publicación:** Kate Miller y Kim Sterne

Por autorización para reproducir por favor comunicarse con: [contact@awid.org](mailto:contact@awid.org)  
Todos los Derechos Reservados  

## Introducción:<sup>1</sup>

En las últimas décadas, se han producido importantes avances en el desarrollo de medidas que logren captar una gran variedad de realidades sociales abstractas pero importantes y, especialmente, en su intento por cuantificarlas. Estos adelantos resultan de entender que debemos idear métodos para verificar si las políticas, los recursos y las estrategias utilizadas para construir sociedades más equitativas, sostenibles, que garanticen los derechos, inclusivas y pacíficas funcionan o no eficazmente; es decir, si producen los cambios que ansiamos ver. Esto exige el monitoreo y medición tanto de las personas como de los procesos involucrados en el cambio.

En la actualidad, si bien el intento por evaluar el cambio en la realidad social ha tenido un desarrollo positivo, su medición se ha convertido en una especie de poder en sí mismo. De hecho, una de las características distintivas de la modernización ha sido la creación de un sinfín de instrumentos para medir prácticamente todo—el tamaño de las partículas subatómicas, la salud de las economías, la velocidad a la cual la sangre es bombeada a través del corazón, el nivel de democracia y transparencia en diferentes países. La medición se ha convertido en una parte tan integral de nuestra visión del mundo que ya no cuestionamos su valor o pertinencia. Damos por hecho que es algo bueno, algo que acrecienta nuestra habilidad para seguir la trayectoria del cambio, el crecimiento, la salud y el éxito.

Este supuesto también ha ingresado con naturalidad al mundo del cambio social. Edwards *et. al.* atribuyen este hecho a la penetración del modelo capitalista en el área de competencia de la filantropía y la asistencia internacional para el desarrollo.<sup>2</sup> En consecuencia, no sólo se da por sentado que los procesos, los resultados y los impactos del cambio social **deben** ser evaluados, sino que **pueden** ser evaluados. En otras palabras, se da por sentado que los instrumentos que tenemos a nuestra disposición para medir dicho cambio son adecuados, efectivos y sensibles. Más problemático resulta suponer que la medición del cambio aumenta nuestra capacidad para **generar o acelerar un cambio positivo**. Debemos cuestionar todos estos supuestos—determinar qué clase de mediciones son en realidad útiles y cuándo lo son en comparación con aquéllas que pueden ser insignificantes o incluso perjudiciales para el cambio social. Se torna particularmente imperioso realizar dicho examen frente a la creciente demanda, en especial por parte de los donantes, de sistemas cada vez más complejos de monitoreo y evaluación (M&E) de los proyectos de cambio social que

1 Esta sección, y muchas partes de este documento, se basa en gran medida en trabajos anteriores de Srilatha Batliwala, particularmente el publicado en 2006 “Measuring Social Change: Myths, Assumptions and Realities” en la revista *Alliance* 11(1): 12-14; “Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud” para CREA (Creating Resources for Empowerment in Action), 2008, con fecha de publicación para 2010; y “Can Civil Society Be Measured? A Review of Challenges and Approaches”, Hauser Center for Nonprofit Organizations (Universidad de Harvard), Serie de Documentos de Trabajo, marzo de 2003.

2 Michael Edwards. 2008. “Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism.” Nueva York: Demos: A Network for Ideas and Action, The Young Foundation.

ellos patrocinan. Las organizaciones y las/os activistas por el cambio social invierten una considerable cantidad de tiempo y energía completando sofisticadas matrices de Marco Lógico y compilando varias clases de datos que se creen escrutan el cambio con eficacia.

En este documento examinamos esos supuestos en el contexto de la labor a favor de los derechos de las mujeres, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, donde los enfoques de M&E generan cierta clase de desafíos. La Parte I ofrece una crítica de los marcos y enfoques de M&E actuales, según los vivencian las organizaciones y los movimientos de mujeres en todo el mundo e intenta articular algunos principios y atributos para crear nuestros propios enfoques de M&E. La Parte II analiza un gran número de marcos y herramientas de M&E, junto con sus fortalezas y debilidades para evaluar los procesos e impactos de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

Somos concientes de que los marcos y herramientas de M&E por lo general no se elijen libremente, sino que son impuestos a fin de satisfacer las necesidades de los donantes u otros. No obstante, esperamos que este documento se pueda utilizar como una plataforma para ayudar a las organizaciones y las/os activistas por los derechos de las mujeres a reflexionar acerca de sus sistemas de M&E, a evaluar críticamente los sistemas que están utilizando y mejorarlos, a negociar con los donantes y otros sobre cómo medir mejor el desempeño y las estrategias y, por sobre todas las cosas, a dar prioridad al aprendizaje interno como clave para el fortalecimiento organizativo y de los movimientos.

## Clarificación de nuestros conceptos

En este documento utilizamos con frecuencia los términos monitoreo, evaluación, marcos, enfoques, herramientas y métodos como conceptos cruciales para nuestro análisis. Por consiguiente, es importante aclarar estos términos y conceptos para evitar confusión y mezcla de significados. Así pues, comenzamos distinguiendo entre **monitoreo** y **evaluación**.

Dentro del contexto de la labor en favor del cambio social, el **monitoreo** es una actividad continua de gestión de los programas: evalúa la ejecución de las actividades y el progreso realizado hacia la consecución de los resultados (organizacionales, programáticos o relativos a las políticas) con el fin de medir la eficacia y la eficiencia. Éste se realiza con frecuencia y regularidad para determinar si el trabajo se está llevando a cabo según lo planeado o si han surgido cambios o desvíos repentinos o imprevistos que deban ser atendidos para poder avanzar hacia las metas y objetivos deseados. En la práctica, los sistemas de monitoreo generan información que formará parte de las evaluaciones de proyectos y programas a más largo plazo.

Los **marcos**, (normalmente referidos como marcos de M&E en este documento) son las estructuras conceptuales generales que buscan agrupar un conjunto de ideas sobre cómo se debe hacer un monitoreo de las intervenciones para el cambio y cómo se deben medir o evaluar sus efectos. Por ejemplo, los *Marcos Causales*, que incluyen los enfoques del Marco Lógico y de la Teoría del Cambio, o los *Marcos de Contribución*, que incluyen el Mapeo de Alcances, etc. descritos en la segunda parte de este documento, son estructuras conceptuales que proveen un encuadre o teoría general que detalla la forma más adecuada de medir el cambio.

Los **enfoques** son más específicos y por lo general identifican qué elementos se necesitan medir en un contexto determinado. También brindan orientación sobre cómo medirlos (haciendo referencia implícita o explícita a los métodos adecuados). Subyacentes al enfoque se encuentran ciertas nociones o hipótesis, a veces explícitas o no, sobre qué constituye un desempeño, impacto y cambio eficaces. En este sentido, tanto los marcos como los enfoques específicos determinan cómo se monitorea o evalúa nuestro trabajo y como resultado moldean lo que podemos decir acerca del impacto.

- 3 Las intervenciones pueden ser programáticas, centradas en una política o basadas en un proyecto.
- 4 Se realizan evaluaciones formativas cuando los programas están en desarrollo o en su etapa media, momentos en los que se toman decisiones estratégicas sobre la inclusión o exclusión de una estrategia o proceso en particular. Estas evaluaciones miden la eficacia de los procesos del programa y de diferentes mecanismos o estrategias de ejecución.
- 5 Las evaluaciones evolutivas ocurren al final de una determinada intervención o ciclo del proyecto y se centran en el análisis del impacto general que tiene un programa. También detallan las fortalezas y debilidades de los programas, las políticas, las campañas, las organizaciones, etc.
- 6 Las evaluaciones recapitulativas examinan los entornos que cambian rápidamente. El énfasis está puesto en la creación de equipos de evaluación con relaciones sólidas y la capacidad para adaptar las preguntas y tareas de evaluación a medida que evolucionan los programas y los contextos. Véase Michael Quinn Patton. 2009.

Una **herramienta** es una técnica específica de medición o evaluación utilizada dentro de los enfoques y marcos de evaluación más amplios para generar datos concretos o pruebas sobre los resultados de un proceso de intervención o cambio. En esta reseña se incluyen ejemplos específicos de herramientas como la Matriz de Empoderamiento de Género y la Auditoría de Género de Interacción a partir de marcos feministas y de análisis de género. Además, herramientas como éstas pueden ser utilizadas en diferentes marcos y enfoques de M&E para crear las líneas de base y luego medir el alcance del cambio que ha tenido lugar.

En todo proceso de M&E se emplean y aplican diferentes **métodos** de recolección de datos a cualquier enfoque o herramienta. Los métodos cuantitativos, como las encuestas, ayudan a generar datos estadísticos, mientras que los métodos cualitativos, como las entrevistas, los grupos focales, los estudios de mapeo y demás, ayudan a reunir información más rica y con más matices acerca de las luchas, experiencias e interpretaciones individuales y colectivas del proceso de cambio.

Durante las últimas dos décadas, las iniciativas para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género han estado bajo creciente presión para que midan su impacto. Al mismo tiempo, ha disminuido el apoyo de los donantes, al menos parcialmente, a ciertos tipos de trabajos a favor de los derechos y el empoderamiento de las mujeres por considerarlos demasiado lentos, indefinidos o intangibles. De hecho, cada vez hay más pruebas de que casi todo lo que se invierte en igualdad de género se ha transformado en un puñado de “soluciones mágicas” como las micro finanzas y la representación política,<sup>7</sup> precisamente porque los resultados de estas intervenciones son mucho más simples de evaluar. Medir el cambio, es decir, realizar un monitoreo y evaluación en el contexto de las relaciones de género y las relaciones sociales en las cuales éstas están inmersas es en cierta medida un reto mayor por varios motivos detallados a continuación. El desafío más grande se resume cabalmente en las palabras de una experimentada activista:

“Cuando trabajas por los intereses de las mujeres, son dos pasos hacia adelante (¡si eres realmente lista y muy afortunada!) y *al menos* un paso hacia atrás. En realidad, a menudo, ¡son dos o tres pasos hacia atrás! E irónicamente, con frecuencia esos pasos hacia atrás son prueba de tu eficacia, porque representan la amenaza que has representado para la estructura de poder y su intento de hacerte retroceder. En ocasiones, incluso tus ‘historias de éxito’ no son más que tácticas que tiene la estructura de poder para intentar acomodar y contener, mediante pequeñas concesiones, la amenaza de un cambio más radical.”<sup>8</sup>

Esta cita enuncia con elocuencia una verdad universal: transformar las relaciones de poder entre mujeres y varones es la última frontera del cambio social. Mientras que también es difícil lograr cambios en las relaciones sociales de poder entre el norte y el sur, los países desarrollados y en desarrollo, las razas, las clases, las castas, las etnias, las sexualidades, las capacidades, etc., las normas patriarcales están *arraigadas y normalizadas dentro de cada una de estas estructuras de poder*, de modo que desafiarlas y transformarlas es una tarea doblemente intimidante. Dado que el poder basado en el género es parte integral de las instituciones y relaciones tanto públicas como privadas, transformarlo en un ámbito no garantiza que haya sido erradicado en otro. No obstante, quienes invierten en el empoderamiento de las mujeres que demandan “pruebas” de cambios concretos generalmente quieren ver muestras de un progreso sin complicaciones, más que un cuadro de la caótica realidad (los pasos hacia adelante y los pasos hacia atrás) que está más cerca de la verdad.

7 Véase, por ejemplo, Katherine N. Rankin. 2001. “Governing Development: Neoliberalism, Microcredit, and Rational Economic Woman.” *Economy and Society*, 1469-5766, 30(1): 18-37; Srilatha Batliwala. 2010. “Women’s Empowerment in 21st Century India”, en K. Shiva Kumar et al (Eds), *Handbook of Population and Development*, Nueva Delhi, Oxford University Press; Thomas W. Dichter 2003. “Despite Good Intentions: Why Development Assistance to the Third World has Failed.” Amherst, University of Massachusetts Press; y “Hype and Hope: The Worrisome State of the Microcredit Movement.”

8 Comunicación personal con Sheela Patel, Directora de SPARC, India, en 1987.

## ¿Por qué medimos el cambio?

Toda crítica (que incluya o no la perspectiva de género) de los marcos de M&E debe comenzar con la pregunta básica sobre el motivo por el cual se realiza un monitoreo o una evaluación. En teoría, al menos, los procesos de M&E están motivados por cinco objetivos básicos como mínimo:

- **Conocer cómo ocurre el cambio**, qué estrategias e intervenciones funcionaron y cuáles no, a fin de mejorar nuestras políticas, estrategias e intervenciones para un cambio más eficaz y de mayor impacto, sobre todo, para enfrentar tanto los avances como los retrocesos y, consecuentemente, crear estrategias de cambio más eficaces;
- **Analizar nuestra función en el proceso de cambio**, es decir, dar crédito a nuestro accionar o indicar nuestra contribución al cambio e identificar relaciones de causa y efecto;
- **Dotar de poder a nuestros actores**, involucrar a las partes interesadas en el análisis de los procesos de cambio a fin de fortalecer sus capacidades y habilidades para que sostengan, extiendan y expandan el cambio;
- **Practicar la rendición de cuentas y construir credibilidad** ante nuestros donantes, aliados, otros activistas y el público en general y construir nuestra legitimidad, credibilidad y transparencia; y finalmente,
- **Promover nuestro apoyo público a la justicia social**, demostrar cómo el cambio ha procurado el logro de las metas de la justicia social y estimular un mayor respaldo a nuestro programa para el cambio.

En la práctica, sin embargo, las actividades de M&E se llevan a cabo más que nada porque:

- **Los donantes lo exigen** para cerciorarse de que los fondos hayan sido empleados correctamente y para demostrar a su propias partes interesadas (cuerpos directivos, contribuyentes, gobiernos, etc.) que están apoyando un trabajo eficaz, el trabajo “indicado”;
- **Ayudan a mantener el financiamiento u obtener más** o a competir para obtener nuevas subvenciones o contratos (es más factible que los donantes inviertan en organizaciones que tengan antecedentes comprobados de trabajo, manifiestos en resultados concretamente medidos); y/o
- **Favorecen la recaudación pública de fondos y el trabajo de promoción y defensa** al mostrar cuán exitosos han sido ciertos enfoques e intervenciones.

Éstas son las clases de presiones que hacen que la medición pase de ser una actividad diseñada para **ayudar al aprendizaje** a una que **evalúa el desempeño** y como tal, distorsiona el propósito y el valor potencial de nuestro trabajo de M&E. Un enfoque de M&E feminista estaría motivado fundamentalmente por el primer grupo de objetivos más que por el segundo.

## Prácticas actuales de M&E: lo que no funciona para las organizaciones por los derechos de las mujeres.

Durante el último año, AWID ha llevado a cabo una revisión crítica del amplio repertorio de marcos y enfoques de M&E actuales, en particular de aquellos ampliamente utilizados

entre las organizaciones de mujeres. Hemos reunido y analizado más de 50 marcos y herramientas para examinar sus fortalezas y limitaciones. También revisamos las crecientes críticas a los marcos y las herramientas de evaluación que en la actualidad imperan en el sector del desarrollo.<sup>9</sup> Además, hemos tenido discusiones profundas sobre los procesos de M&E con una gran variedad de organizaciones de mujeres y líderes, incluyendo un amplio número de beneficiarios del Fondo para el ODM3 y asociados y aliados de nuestra iniciativa “¿Dónde Está el Dinero?”. Lo que sigue es un resumen de los retos más significativos en los actuales sistemas de M&E que tanto nuestro análisis como las organizaciones de mujeres y activistas han identificado.

Descubrimos concretamente que muy pocos marcos y enfoques de M&E nos permiten de verdad entender **cómo ocurre el cambio y cómo se han alterado las relaciones de género**. Sin embargo, necesitamos entender estos procesos si queremos identificar las intervenciones más eficaces para transformar las complejas relaciones sociales de poder que median el acceso de las mujeres a los recursos y derechos, la seguridad y la autonomía. Los marcos lineales, en particular, tienden a centrarse principalmente en la medición del desempeño en función de metas y actividades predeterminadas, de manera que lo único que se puede decir al finalizar un ciclo de proyecto es si se alcanzaron esas metas o no, pero no cómo ni de qué manera se logró un cambio genuino. De este modo, muchos marcos y herramientas miden el desempeño y no el impacto o el cambio. Es irónico, ya que un objetivo implícito de la mayoría de los ejercicios de M&E es descubrir la “formula” correcta para el cambio, para que sea reproducida o duplicada en otros lugares y contextos.

El segundo desafío, también relacionado, es saber **qué** medir, especialmente en relación con los **supuestos o la teoría del cambio** que subyacen a la intervención o el programa. Aparentemente existe una tendencia en aumento a cuestionar incluso los indicadores establecidos desde hace ya tiempo, por su inhabilidad para decirnos qué es lo que realmente sucede en la vida cotidiana de las personas. Hoy se reconoce este dilema incluso en áreas de actividad “duras” como la economía, donde mediciones aparentemente invencibles como el PIB han prevalecido por mucho tiempo (véase Cuadro 1). Dentro del área de la asistencia internacional, donde la meta es catalizar cambios positivos que promuevan los derechos humanos, el desarrollo económico, la paz y la justicia social, los enfoques de M&E se crean supuestamente para resaltar las lecciones y las intervenciones pertinentes necesarias para guiar nuevas acciones. Sin embargo en la práctica, los enfoques de M&E y sus indicadores cobran vida propia, a menudo desasociados de la teoría del cambio, transformándose en un fin en sí mismos y no en un medio. Existe una sensación generalizada entre los beneficiarios de la asistencia (gubernamental o no gubernamental) de que la medición se utiliza más como una herramienta de imposición y de rendición de cuentas al donante que como un medio para comprender y aprender qué funciona y cambiar la estrategia si es necesario.<sup>10</sup>

9 Véase, por ejemplo, Oliver Bakewell y Anne Garbutt. 2005. “The Use and Abuse of the Logical Framework Approach - A Review of International Development NGOs’ Experiences. A Report for SIDA.” INTRAC.

10 Véase Lisa Bornstein. 2006. “Systems of Accountability, Webs of Deceit? Monitoring and Evaluation in South African NGOs.” *Development* 49:52-61 y Gerry Helleiner. 2000. “Towards Balance in Aid Relationships: Donor Performance Monitoring in Low-Income Developing Countries.” *Cooperation South* (PNUD) N° 2.

## Cuadro 1:

### *Por Qué el PIB es una Medición Deficiente*

La Comisión para la Medición del Desempeño Económico y el Progreso Social, creada por el Presidente francés Sarkozy hace aproximadamente 18 meses, encabezada por el economista ganador del Premio Nobel, Joseph Stiglitz, y que cuenta con el apoyo de un colega y ganador también de un Premio Nobel Amartya Sen y muchos otros, ha llegado a la conclusión de que los muy preciados indicadores de crecimiento económico, tales como el PIB, pueden inducir a error; como tal, se necesitan nuevos indicadores que incorporen las nociones de estilo de vida y bienestar nacional.<sup>11</sup> Ciertamente, Stiglitz escribe en un artículo crudo y muy crítico titulado “Fetichismo del PIB”, “En nuestro mundo orientado hacia el desempeño, las cuestiones de medición han cobrado mayor relevancia: lo que medimos afecta

lo que hacemos. Si tomamos malas decisiones, lo que intentamos hacer (digamos, aumentar el PIB) en realidad puede contribuir a empeorar los niveles de vida. También podemos enfrentarnos a falsas opciones y ver compensaciones... que no existen.”<sup>12</sup> “Ha llegado la hora de que nuestro sistema estadístico se centre más en la medición del bienestar social de la población que en la medición de la producción económica”.<sup>13</sup> El Presidente Sarkozy creó la Comisión a raíz de su convicción de que las mediciones económicas actuales a menudo indican niveles de progreso económico que son mucho más altos de lo que los ciudadanos realmente perciben, en particular porque estos indicadores tienden a ocultar altos niveles de desigualdad y disparidad dentro de las sociedades.

En este contexto, debemos además preguntarnos si nuestros marcos **confunden o combinan cambios a corto plazo con cambios sustentables**. Las organizaciones para los derechos de las mujeres y sus aliados en todo el mundo, como la activista citada anteriormente, han aprendido que mientras las estructuras de poder a menudo dan lugar a cierto nivel de desafío y pueden aparentar cambiar, en el fondo no necesariamente se producen transformaciones profundas en el *status quo*. En algunos casos, una estrategia que funcionó en el pasado puede no volver a funcionar incluso en el mismo contexto, debido al cambio que se ha suscitado anteriormente.

11 Véase el Informe de la Comisión en <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>

12 Joseph Stiglitz, “Fetichismo del PIB”, en el periódico The Guardian, domingo 13 de septiembre de 2009, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2009/sep/13/economics-economic-growth-and-recession-global-economy>

13 Joseph Stiglitz. 2009. “Nicolas Sarkozy Wants ‘Well-being’ Measure to Replace GDP.” <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/6189582/Nicolas-Sarkozy-wants-well-being-measure-to-replace-GDP.html>

También hemos observado que los movimientos de mujeres y otros movimientos sociales con un fuerte énfasis en la igualdad de género a veces tienen más éxito en la creación de cambios sostenidos. No obstante, **la mayoría de las herramientas de M&E en uso no están diseñadas para supervisar la construcción de movimientos o los impactos de los movimientos.** Han sido desarrollados para medir el trabajo de organizaciones individuales y, a menudo, proyectos o intervenciones únicas. Aún tenemos que diseñar marcos y enfoques que puedan capturar los resultados de los procesos de empoderamiento de las mujeres a mayor escala que sean creadores de poder colectivo y productores de cambios más profundos, y que incluyan historias de éxitos, así como desafíos y reacciones adversas.

Las organizaciones feministas y de mujeres cada vez más critican la escasa amplitud y la inadecuación inherentes de los sistemas de M&E actuales para las estructuras organizacionales multidimensionales, como las redes, coaliciones, organizaciones de afiliados y las organizaciones intermediarias, como los fondos para la mujer transnacionales o regionales. Nuestro reciente estudio sobre los retos de M&E que enfrentan los beneficiarios de las asignaciones otorgadas por Fondo para el ODM3<sup>14</sup> describe detalladamente los múltiples desafíos de evaluación que se presentan en estas complejas arquitecturas organizacionales, que involucran a muchos actores (y organizaciones) que trabajan en diferentes niveles y lugares. A menudo, el organismo responsable de evaluar el progreso y el impacto y luego comunicárselos a sus donantes tiene que recopilar y sintetizar información procedente de todos estos niveles y presentarla como si fuera parte de una sola intervención para el cambio. También se le exige a la entidad que recibe la subvención extraer información y realizar su propia contribución al proceso de cambio utilizando herramientas que simplemente no fueron diseñadas para manejar este nivel de complejidad. Muchas de estas estructuras de “ONG Internacionales” enfrentan serios problemas de financiamiento, pues cada vez es más difícil demostrar su valor debido a las herramientas de evaluación actuales. También cuestionan el alto nivel de rendición de cuentas que se les exige cuando sus donantes asociados, tales como organismos bilaterales, no son responsables en forma concreta de cómo eligen asignar sus recursos.<sup>15</sup>

**La linealidad de muchas herramientas**, en especial de métodos ampliamente utilizados como el Marco Lógico, **han representado un problema** porque aplanan los procesos de cambio y los convierten en relaciones de causa y efecto que no pueden captar y medir cambios sociales complejos, e incluso pueden confundirnos acerca de cómo ocurrieron. Por este motivo, el Marco Lógico ha sido descrito como la teoría “lineal simple” del modelo de cambio, dado que intenta establecer concatenaciones causales de una sola dimensión. Los supuestos que subyacen a cada parte del Marco Lógico (que una intervención X llevó al efecto Y, y se produjo el cambio Z) también son limitantes, ya que no pueden incorporar las tantas otras dinámicas y factores de cambio que pueden influenciar una intervención. En un estudio hecho por SIDA sobre las experiencias que las ONG han tenido con el enfoque de Marco Lógico,

14 Srilatha Batliwala y Alexandra Pittman. Mayo de 2010. “Learning from the MDG3 Fund Experiment: Results from AWID’s Survey of the MDG3 Fund M&E System.” AWID, informe no publicado.

15 AWID/Mama Cash/HIVOS. 2009, “Resource Mobilization Strategies for Women’s Organizing and Women’s Rights: A Stakeholders Meeting”, encuentro mantenido en Ámsterdam el 30 de noviembre y el 1 de diciembre de 2009. p.8

“...una persona encuestada de una ONG comentó que comúnmente se hace hincapié en el Marco Lógico (se examinan los logros esperados enunciados en la matriz) y no en la labor en sí misma. Como resultado, el énfasis de los sistemas de monitoreo y evaluación basados en el Análisis del Marco Lógico, generalmente está puesto en la rendición de cuentas al donante, para mostrar si la intervención está produciendo resultados e impacto acorde a lo planteado.”<sup>16</sup>

Sin embargo, recientemente se ha intentado hacer que el Marco Lógico sea más modesto y menos plano—un importante organismo bilateral, por ejemplo, ha puesto los “riesgos y supuestos” dentro del marco y limita las mediciones a “indicadores comprobables”. Muchas organizaciones de mujeres están descubriendo las ventajas de utilizar esta herramienta, como por ejemplo, la capacidad de seguirle la huella a pasos positivos más pequeños que levantan la moral y miden el desempeño.<sup>17</sup> No obstante, la herramienta es en el mejor de los casos un complemento para otros métodos que se adaptan mejor a la complejidad y los desafíos que surgen tanto en un proceso de cambio como a lo largo de éste.

Un factor tremendamente importante, en especial para las/os activistas que trabajan en los países en desarrollo, es el **supuesto político subyacente a muchos marcos de M&E de que los contextos sociopolíticos son estables y equitativos**. Estos últimos son supuestos macro-políticos sobre cómo funciona el mundo y la sociedad—que los derechos democráticos, la ley y el orden, el poder judicial y policial imparciales, el debido proceso y derecho a compensación, el derecho de asociación, las libertades civiles, los medios de comunicación independientes, etc.—que inevitablemente rodean y están presentes en los procesos de cambio en una red de seguridad más amplia. De hecho, se puede presumir que pocas de estas condiciones existen en muchos de los contextos donde las mujeres buscan generar un cambio radical. Es más factible que las realidades contextuales incluyan un número ascendente de ataques a quienes defienden los derechos humanos de las mujeres y la creciente incidencia del femicidio (Guatemala), la remoción violenta por parte de juntas militares de regímenes elegidos democráticamente (Honduras), la debilidad o falta de poder de incluso regímenes elegidos democráticamente (Pakistán), movimientos extremistas violentos contrarios a los derechos de las mujeres (los extremistas talibán, islámicos e hindúes en la India, Pakistán e Irán), desastres humanitarios y naturales (en 2009 en la India, China, las Filipinas), guerras y conflictos civiles (Sri Lanka, Sudán, el Congo, Costa de Marfil), estados y líderes delincuentes (Zimbabwe), la suspensión de las libertades civiles y de la mayoría de los derechos (Honduras, Zimbabwe, China), desplazamientos masivos (Darfur, el Congo, Sri Lanka), migraciones producidas por cuestiones ecológicas y económicas (la India), la trata de personas (Rusia, Europa Oriental, Indonesia, las Filipinas, la India, Sri Lanka), el resurgimiento de castigos bárbaros y primitivos a las mujeres “infieles” como el azotamiento, la lapidación o los homicidios por motivos de honor (Nigeria, Pakistán, Indonesia, Arabia Saudita), y poblaciones devastadas por pandemias mundiales (Botswana, Sudáfrica). Estas son las realidades catastróficas contra las que luchan legiones de actoras/es por los derechos de las mujeres, anormalidades que son

16 Bakewell y Garbutt. 2005. op.cit., p.10.

17 Batliwala y Pittman. 2010. op.cit.

demasiado normales en gran parte del mundo. ¿Cuántos enfoques de M&E en realidad posibilitan o permiten que estos factores sean representados como elementos integrales que afectan un proyecto o una intervención? Si ninguno lo hace, entonces éstas son fallas fundamentales que afectan profundamente cualquier intervención para el cambio que apunte a transformar las realidades; sobre todo si se tiene en cuenta que estas fuerzas afectan más seriamente a las mujeres que a los varones.

De igual manera, la mayoría de las herramientas no permiten **hacer un monitoreo de los cambios negativos, retrocesos, reacciones adversas**, cambios inesperados y otros procesos que hacen retroceder o cambiar la dirección de una trayectoria de cambio positivo. ¿Cómo creamos herramientas que capten este fenómeno de “dos pasos hacia adelante, un paso hacia atrás” que muchas/os activistas y organizaciones reconocen como una realidad y en el cual hay muchos conocimientos por descubrir? Esto es vital en la labor por los derechos de las mujeres, ya que en cuanto los avances desafían seriamente las estructuras patriarcales y otras estructuras de poder social, a menudo se suscitan importantes reacciones y contratiempos. Irónicamente, esto no siempre indica fracaso o falta de eficacia, sino todo lo contrario es evidencia de que el proceso estaba funcionando y como resultado generó resistencia del *status quo* (véase Cuadro 2). Desde luego, no todos los cambios negativos son signos de progreso, también pueden dar cuenta de que nuestras estrategias son ineficaces y que las mujeres necesitan acrecentar su poder colectivo. Es crucial interrogar a las fuerzas que empujan hacia atrás o complican el cambio, y sin embargo, esta actividad aún no se ha implementado en nuestros enfoques y marcos de M&E actuales. Muchos grupos de mujeres incluso no informan acerca de estos pasos hacia atrás por temor a que se produzca un impacto en el flujo de los fondos que reciben, y esto hace que se pierdan conocimientos valiosos para todas.

Algunas activistas por los derechos de las mujeres y sus aliadas/os, por tanto, proponen que **necesitamos desarrollar una “teoría de dificultades”** que acompañe nuestra “teoría del cambio” en cualquier contexto, para así crear herramientas que midan cómo están respondiendo las estructuras de poder a los desafíos que plantean las intervenciones por los derechos de las mujeres.<sup>18</sup>

18 Discusión sobre las consideraciones para el seguimiento y la evaluación en la conferencia de AWID/Mama Cash/HIVOS. op cit.

## Cuadro 2:

### *Por Qué es Importante Hacer un Seguimiento de los Cambios Negativos*

Las evaluaciones de impacto de los programas de microcrédito para el empoderamiento económico de las mujeres en la India, donde este tipo de inversión es la que más predomina, han revelado algunos datos interesantes: cuanto más exitoso es un programa en aumentar los niveles de ingreso de las mujeres es más probable que los varones asalariados de la familia trasladen la responsabilidad de la seguridad económica del hogar a la mujer, quien gana menos y trabaja con menos frecuencia y, al mismo tiempo, tomen control del ingreso de la mujer.<sup>19</sup> Las mismas mujeres informan sobre un aumento en la violencia debido a las tensiones generadas en torno al poder económico que recientemente han adquirido, especialmente cuando los planes de préstamos excluyen a los varones. En otro caso en la India, se consideró como

un fracaso una intervención para poner fin a la violencia contra las mujeres<sup>20</sup> puesto que la evaluación de impacto arrojó que no se obtuvieron los resultados esperados, es decir, no se consiguió un aumento de las denuncias ni de los reclamos ante la policía. Una investigación más profunda reveló que el problema yacía en enfocarse en un remedio procesal o policial; las mujeres temían a los policías, cuyos antecedentes de actos atroces contra las mujeres pobres, incluyendo la violación, aseguraban que ninguna mujer solicitara voluntariamente su ayuda para enfrentar la violencia ejercida por otros varones.<sup>21</sup> En su lugar, las mujeres habían desarrollado estrategias comunitarias que habían comenzado a tener impacto, pero que no podían medirse con los indicadores establecidos, tales como las denuncias ante la policía.

Por razones similares, ***con los instrumentos de M&E actuales es bastante difícil realizar una supervisión de las intervenciones para la igualdad de género menos tangibles pero vitales.*** Por ejemplo, las organizaciones de mujeres involucradas en el desarrollo de capacidades por medio de la capacitación y otras actividades, en las que se incluyen investigar y crear conocimiento, desafiar las perspectivas y discursos dominantes, cambiar actitudes públicas, apoyar a otros movimientos o redes, involucrarse en la promoción de buenas políticas, cambiar actitudes públicas a través de campañas y sensibilización con mujeres, etc., todas consideran que es bastante difícil mostrar el impacto de sus trabajos. En consecuencia, están obligadas a medir *los procesos, el alcance y los productos* (número de programas de capacitación llevados a cabo, número de participantes, publicaciones,

19 Nirantar Qualitative Study of SHGs and Empowerment, Primera Edición, febrero de 2007.

20 No se pueden compartir los detalles del proyecto, a fin de proteger la identidad y confidencialidad de la organización.

21 Comunicación personal de Nandita Shah, Centro Akshara, Mumbai.

asistencia a conferencias y encuentros, etc.), en vez de los *resultados* del proceso. A muchas de tales organizaciones, en especial aquéllas que trabajan a nivel mundial, se les ha hecho difícil recibir suficiente financiamiento, ya que se les pide que demuestren el impacto en formas que son insostenibles para ellas. Aún tenemos que crear herramientas de M&E eficaces para esta variedad de actividades y estrategias fundamentales, tarea central de miles de organizaciones de mujeres en todo el mundo.

Muchas ***fórmulas binarias o dicotomías falsas*** subyacen o están incorporadas en variados enfoques de M&E; por ejemplo, “cuantitativo-cualitativo”, “subjetivo-objetivo”, “micro-macro”, “éxito-fracaso”, y así sucesivamente. Esto crea jerarquías problemáticas y revela prejuicios positivistas y reduccionistas, no tensiones permanentes. La información subjetiva, por ejemplo, puede decir mucho más al medir el cambio en la vida de las mujeres que los datos supuestamente “objetivos”. Al mismo tiempo, desestimar lo anecdótico por considerarlo demasiado “micro” a menudo descarta importantes reflexiones sobre los procesos de cambio. Pero no son únicamente los especialistas en evaluación más prácticos quienes acarrear estos prejuicios, las mujeres activistas también son culpables, aunque posiblemente se ubiquen en el extremo opuesto del espectro. Hemos sido testigo de declaraciones vehementes de que “el tipo de trabajo que realizamos tiene muchos matices y no puede ser medido o cuantificado, sólo podemos contar historias al respecto, pero no podemos proveer datos duros.” Estas posturas no sólo niegan el hecho de que muchas dimensiones del cambio en la condición y los derechos de las mujeres *pueden* ser cuantificados, sino que refuerzan la sensación de que los procesos de empoderamiento de las mujeres son difíciles de supervisar y evaluar. Pero si se está motivada/o por el deseo de demostrar que incluso las intervenciones más abstractas pueden tener un impacto mensurable, entonces las organizaciones de mujeres pueden ser la clave para producir innovaciones increíbles.<sup>22</sup>

Las/os activistas por los derechos de las mujeres con frecuencia encuentran una ***brecha entre la medición del cambio y los tiempos asignados***, por la simple razón de que los cambios que intentamos medir pueden no ser visibles en el plazo dentro del cual se nos exige evaluar. Esto sucede especialmente, por ejemplo, con las evaluaciones hechas sobre las subvenciones del Fondo para el ODM3, cuyo plazo de tres años impone límites sobre lo que se puede lograr de manera realista en ese corto plazo. Muchos beneficiarios del Fondo para el ODM3 notan una falta de claridad sobre los cambios a corto plazo versus los cambios a mediano y largo plazo en los actuales procesos de presentación de informes de M&E. Este problema se construyen en base a estructuras multidimensionales: por ejemplo, los fondos para mujeres deben demostrar a sus donantes qué están logrando sus metas en determinados (y por lo general bastante cortos) plazos y, en consecuencia, se encuentran forzados a trasladar la presión a sus beneficiarias/os.

Esto nos acerca a otro asunto crítico: ***las complicadas presunciones contenidas en la mayoría de los métodos de M&E respecto a la capacidad de sus usuarias/os finales***. En la mayoría de los casos, son las/os especialistas en M&E u otras/os “expertas/os”, en lugar de activistas por los derechos de las mujeres, quienes han desarrollado muchas de las actuales herramientas que demandan altos niveles de formación y competencia para su eficaz aplicación. Y, más importante aún, tienden a suponer que su lógica y bases

22 Informe del taller sobre Evaluación de Resultados impartido por HIVOS con asociados de la India en 2004.

conceptuales son universales antes que específicos a una cultura o región. En realidad, la mayoría de quienes trabajan por los derechos de las mujeres, especialmente en las culturas del hemisferio sur y los contextos populares, piensan acerca del cambio (y su evaluación) de una manera bastante diferente (véase Cuadro 3). Las/os activistas de la zona del Pacífico, por ejemplo, dicen que incluso el uso de cuadros, en lugar de círculos, crea problemas en su región, donde la formación visual de las personas no les permite captar con facilidad formas como cuadrados o rectángulos. Pueden narrar historias de cambios profundos y de gran alcance y utilizar círculos concéntricos para establecer conexiones entre las intervenciones y sus resultados, pero les cuesta comprender y completar un Marco Lógico o utilizar indicadores del tipo SMART.<sup>23 24</sup> Además, se han percatado cada vez más de que incluso las herramientas construidas por las/os activistas y supuestamente “participativas” (muchas de las cuales se incluyen en la Parte II de este documento) son demasiado complicadas para su uso por parte de los grupos de base. Se necesitan herramientas simples y fáciles de usar, pero que presenten matices y tengan en cuenta los aspectos culturales, para que una gran cantidad de actores puedan emplearlas sin la necesidad de capacitación intensiva.

**La falta de claridad entre la comunidad de donantes en torno a los procesos de M&E, especialmente en el contexto de la labor por el empoderamiento de las mujeres**, que luego se filtra en las relaciones con los beneficiarios y asociados, genera tensión. Nuestra investigación y conversaciones mantenidas con organizaciones de mujeres revelan la percepción de que los donantes precisan estudiar más acerca de los procesos de M&E para conocer bien las complejidades y las posibilidades y limitaciones de diversas herramientas, y así se conviertan en socios activos en la búsqueda de enfoques más pertinentes y sensibles. Tal como lo expresó un donante en un reciente encuentro de AWID,

“[en la labor por el cambio social] ... ninguno de nosotros sabe lo que está haciendo ... todos andamos a tientas. Los donantes imponen [los modelos de M&E] pero tampoco saben lo que están haciendo. Lo que funcionó para nosotros es ... la conversación y la interacción cara a cara ... ponemos el énfasis en la visita al lugar y el diálogo, en lugar de esperar todas las respuestas en el informe.”

También provoca frustración entre las organizaciones de mujeres la **falta de espacios de negociación continua y genuina con algunos donantes para discutir lo que sucede con sus sistemas de evaluación**. Existe la idea de que una vez negociado el marco, éste se convierte en una herramienta muy rígida con poco lugar para modificaciones, incluso cuando las/os usuarias/os descubren que no funciona bien y que se deben agregar nuevas dimensiones. La naturaleza del trabajo para el cambio social, en particular el trabajo para el empoderamiento de las mujeres es la siguiente: incluso si al comienzo de un proceso pensamos que sabemos lo que debe estar sujeto a monitoreo y medición, esto no es más que una hipótesis que, aunque fundamentada, puede resultar inadecuada e inapropiada de acuerdo a nuestros indicadores luego del segundo o tercer año de vida del proyecto. Pero las burocracias dentro de las cuales

23 Comunicación personal con activistas de las Islas del Pacífico y grupos maorí en Nueva Zelanda.

24 N. de la T.: SMART, sigla en inglés que se descompone en función de las características deseables de los indicadores; a saber: specific (específicos), measurable (cuantificables), achievable (alcanzables), realistic (realistas), time-bound (con plazos específicos).

hasta los donantes comprensivos y solidarios operan impiden este tipo de flexibilidad; en consecuencia, todos quedan atrapados.

El problema también está vinculado a **la sensación de que los procesos de M&E se utilizan de manera punitiva**; en otras palabras, que si los indicadores elegidos al principio resultan ser inapropiados y los datos generados hacen que el proyecto/organización ejecutora quede mal parada, estos repercuten de manera negativa en las decisiones de financiamiento. También contradice la retórica de que muchos activistas piensan que la evaluación es para aprender y mejorar las estrategias de cambio, ya que los recursos a menudo desaparecen si el primer intento no demuestra ser un “éxito”. Se percibe que son pocos los donantes que caminan junto al proyecto y acompañan a los beneficiarios en el aprendizaje de cómo opera el cambio y de cómo implementar correcciones a mitad de camino—incluso en el diseño de las actividades de M&E—con el objeto de que se produzca algún tipo de impacto a largo plazo. Pero los representantes de organismos donantes se encuentran bajo enorme presión: demostrar que apoyan estrategias y organizaciones “victoriosas” o discontinuar el apoyo a enfoques para el empoderamiento de las mujeres aparentemente amorfos que no arrojan resultados rápidos, visibles y cuantificables.

Al mismo tiempo, nuestra investigación revela que la **falta de una cultura sólida de evaluación y la tendencia tanto de los donantes como de las organizaciones de mujeres a tratar los procesos de M&E como un complemento** presenta un desafío importante en la situación actual.<sup>25</sup> Muchas/os activistas por los derechos de las mujeres están reconociendo el hecho de que existe una actitud negativa hacia el monitoreo y la evaluación (quizá debido a todos los retos y limitaciones enumerados aquí) dentro de sus organizaciones o, al menos, una tendencia a no considerarlos como componentes centrales e integrales del trabajo para el empoderamiento y los derechos de las mujeres. Con frecuencia, los procesos de M&E son vistos como algo impuesto por el donante (muchas veces porque así lo es) y no como un dispositivo esencial de aprendizaje. Es poco común que, dentro de las organizaciones por los derechos de las mujeres e incluso entre los donantes, el proceso de M&E se instale y reciba prioridad como una tarea primordial en vez de un “complemento”. En las palabras de una activista, “no existe una *cultura* de M&E entre los grupos de mujeres,” entonces muchos llevan a cabo estas actividades para satisfacer los requerimientos del donante más que para cuestionar su trabajo y reorganizar estrategias. La tarea de M&E debe ser rescatada de esta dinámica y reposicionada dentro de la labor por los derechos de las mujeres como elemento central de rendición de cuentas a nuestros participantes, nuestras políticas y a nosotras mismas. Debemos crear una *cultura de evaluación y aprendizaje* dentro de nuestras organizaciones y movimientos.

Por parte del donante, **las actividades de M&E reciben menos de lo debido en cuanto a recursos y énfasis**. Mientras que algunos les asignan gran importancia en las negociaciones de subsidios, otros, al comienzo, tienden a tratarlas como algo accesorio para luego hacer mucho hincapié en ellas, lo que crea frustración y resentimiento en el beneficiario. Los donantes, además, no pueden o no están dispuestos a costear un buen sistema de M&E (invertir recursos para que los beneficiarios puedan crear sistemas de evaluación bien integrados y eficaces), pero no dudan en demandar una “orientación hacia los resultados” como si esto no implicara tiempo del personal o gastos organizativos. Mientras que una buena evaluación no es siempre costosa, los

25 Batliwala y Pittman. 2010. op.cit.

niveles o tipo de información que algunos donantes piden exigen mucho tiempo de trabajo del personal, capacidad y recursos. El pensamiento de que las organizaciones deben proporcionar este tipo de información al donante sin hacer uso de recursos extra tiene que cambiar. Una buena supervisión y medición del empoderamiento de las mujeres y los avances en la igualdad de género puede implicar grandes costos.

Finalmente, muchos **métodos de evaluación actuales no incluyen la perspectiva de género ni tienen una óptica feminista** en sus principios o metodología. Tampoco tienen en cuenta o están diseñados en función de las características de los cambios de poder y los desafíos generados por las intervenciones por los derechos de las mujeres. Mientras que enfoques como la Teoría del Cambio y *Making the Case*<sup>26</sup> funcionan bastante bien en muchos de nuestros contextos, otros son más bien lineales y limitados. Como señalaron algunos analistas de los procesos de M&E, incluso los marcos de análisis en base al género, de los cuales hay muchos (véase Parte III), no son necesariamente iguales a una evaluación feminista.<sup>27</sup> Por lo tanto, necesitamos desentrañar, explorar y construir los principios y elementos centrales de un enfoque feminista de evaluación.

En vista de estos múltiples y serios desafíos, resulta vital renovar nuestras herramientas, enfoques y marcos vigentes para corregir sus fallas más graves y fortalecer sus capacidades, con el fin de que capten adecuadamente la complejidad del trabajo por la igualdad de género y la dinámica social dentro de la cual tiene lugar.

## *Hacia un proceso de M&E feminista:*

Pareciera que en el centro de nuestra lucha por producir mejores evidencias del trabajo por los derechos de las mujeres y la igualdad de género se encuentra la dificultad de precisar las a veces amorfas, cambiantes y siempre polifacéticas manifestaciones de la opresión por motivos de género. A menudo, es como el elefante en la habitación: todos saben que está allí pero sujetarlo para medir su contorno y comprobar su presencia no es tan simple. No obstante, a diferente nivel, hemos hecho enormes y extraordinarios progresos en la creación de un excelente y extensivo conjunto de indicadores para medir la condición jurídica y social de las mujeres: su expectativa de vida, índices de mortalidad infantil desglosada por género, niveles de alfabetismo y educación, índices de empleo y participación en el mercado laboral, participación y representación política, etc. Nos hemos asegurado de que los datos desagregados por sexo estén disponibles en la mayoría de los sistemas estadísticos nacionales e internacionales. En las últimas décadas se han desarrollado múltiples marcos de evaluación en función del género (véase Parte III).

¿Por qué existe aún la sensación de que ningún enfoque de M&E disponible hoy en día es correcto, de que siempre hay algo que no podemos medir bien o para lo que no podemos generar pruebas en los formatos dados? ¿Por qué nuestra investigación ha fracasado en encontrar algún marco o enfoque de M&E disponible que las/os activistas, investigadoras/es, defensoras/es de los derechos de las mujeres y donantes consideren ideal y completo?

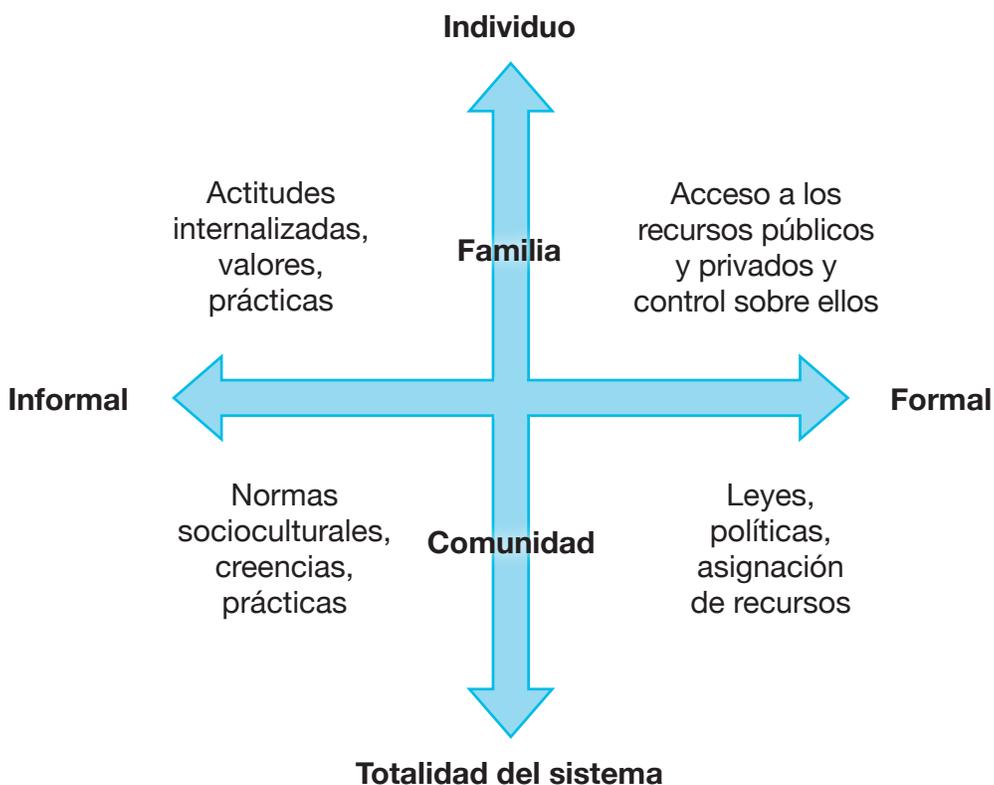
26 N. de la T.: Marco de medición y evaluación para planificar, evaluar y agregar el impacto del cambio social. Para mayor información, sírvase visitar el sitio Web de Women's Funding Network.

27 Donna Podems. 2007. "Gender and Feminist Issues in Global Evaluation." Documento presentado en el AEA/CDC Summer Institute, Atlanta, Georgia.

La respuesta puede encontrarse en la analogía del elefante: nuestros instrumentos existentes, ya sean cuantitativos o cualitativos, sólo cuentan parte de la historia y aunque creen estar midiendo todo el elefante sólo describen la parte que pueden medir. Los índices de género utilizados en evaluaciones estadísticas nacionales e internacionales, p. ej. el Índice de Desarrollo ajustado por Género, son demasiado generales o muy “macro” para ser empleados en el tipo de trabajo que realiza la mayoría de las/os activistas y defensoras/es de los derechos de las mujeres o para los niveles en los cuales estos operan. Por ejemplo, una intervención de base probablemente no podrá identificar cambios en los niveles de alfabetismo entre las mujeres en un ciclo de proyecto de tres o cinco años.

El trabajo en favor de los derechos de las mujeres está inmerso en una dinámica de cambio compleja que a menudo involucra tanto el ámbito formal de la ley, las políticas y los recursos, como estructuras sociales, culturas, nociones y prácticas patriarcales u opresivas de alguna otra manera. El modelo de Rao y Kelleher<sup>28</sup> describe a continuación cuatro dimensiones para entender los diferentes ámbitos en los cuales operan las estructuras de poder de género. Este modelo es extremadamente útil para poner de manifiesto la complejidad del trabajo a favor del cambio que llevan a cabo las organizaciones para los derechos de las mujeres. Actualmente, muchas de las herramientas de M&E están diseñadas más bien para ponderar el cambio principalmente en el ámbito formal y no en el ámbito de las normas y prácticas culturales que son más difíciles de medir.

### Áreas de Cambio en el Poder de Género



28 Aruna Rao y David Kelleher. 2002. “Unraveling Institutionalized Gender Inequality.” Gender at Work, <http://www.genderatwork.org>

Finalmente, las mujeres que participan con nosotras son un gran recurso inexplorado para construir indicadores más eficaces para evaluar el cambio y el impacto. El cuadro 3, a continuación, brinda algunos ejemplos de por qué esto es así. Necesitamos trabajar más de cerca con las colegas en la construcción de nuestros sistemas de M&E para encontrar modos más creativos y a menudo inadvertidos de hacer un monitoreo de los efectos de nuestras (y sus) intervenciones en el proceso de cambio.

### **Cuadro 3:**

#### *Por Qué es Crucial el Aporte de las Mujeres*

Se aplicó una evaluación de mitad de periodo a un proyecto de tres años destinado al empoderamiento de las mujeres. El equipo de evaluación sostuvo reuniones con los grupos de mujeres de base que habían sido organizados a través de técnicas feministas de educación popular. Al identificar las mujeres mayor fortaleza y confianza como una de las maneras en las que el proceso las había potenciado, quienes evaluaban pidieron que den ejemplos. Una mujer, trabajadora agrícola sin tierra, dijo: “Tres años atrás, cuando el dueño del campo donde trabajo me dirigía la palabra, yo le respondía mirándole los pies. Ahora, cuando le respondo, fijo la mirada en su pecho. El año que viene, cuando hable con él, seré lo suficientemente fuerte para mirarlo directamente a los ojos.”

Por otra parte, un estudio de las relaciones de género y de la condición jurídica y social de las mujeres indagó acerca del poder y la autonomía relativos de mujeres y varones con relación al control sobre los recursos privados. Las personas a cargo de la investigación se esforzaron por elaborar la pregunta indicada para abordar el tema del control de las mujeres sobre los bienes privados, como por ejemplo, la vivienda, la tierra, el ganado,

los instrumentos de trabajo, etc. Durante la evaluación preliminar, se efectuó esta pregunta de manera más bien cruda y directa: “¿Quién tiene el control sobre lo siguiente?” Los investigadores se dieron cuenta de que no habían llegado a la verdad, puesto que tanto las mujeres como los varones encuestados se encontraban confundidos con las preguntas: habían identificado al dueño legal o el patriarca de la familia. Luego condujeron entrevistas de grupos focales con mujeres que habían participado en la evaluación preliminar y discutieron esta pregunta con ellas. Una mujer sabia del grupo preguntó sonriendo: “¿Qué es lo que buscan saber?” A lo que le respondieron: “¿Quién tiene en realidad el control sobre los bienes?” “¡Ah!” dijo, “En ese caso todo lo que tienen que preguntar es: Si hay una emergencia y necesitas obtener dinero rápidamente, ¿qué puedes vender o empeñar sin tener que pedir permiso a nadie?” Como consecuencia, se cambió la pregunta y el estudio arrojó no sólo resultados precisos, sino sorprendentes. La gran mayoría de las mujeres identificaron las alhajas personales como el único bien que controlaban de verdad, mientras que los varones contestaron que el único bien que controlaban eran las alhajas de su mujer!

Por tanto, si aceptamos que aún no se ha creado el marco de M&E feminista ideal y que ninguno, dentro del amplio repertorio de herramientas a nuestra disposición, puede estar al servicio de la evaluación de necesidades de cada organización, intervención y proceso de cambio, entonces el desafío se torna en determinar cómo podemos avanzar con mayor eficacia con lo que ya tenemos. Creemos que una de las estrategias es articular algunos principios que puedan guiar nuestra evaluación y aprendizaje, especialmente en un contexto de cambio social feminista.

## *Algunos principios para la evaluación feminista:*

Los siguientes principios se basan no sólo en nuestra propia investigación y el trabajo de algunas evaluadoras feministas, sino en las opiniones y comentarios que hemos recibido de las profesionales involucradas en la labor para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, desde el nivel local al mundial, en diversas regiones y contextos de todo el mundo. Éste no es un listado completo, sino un intento por articular algunos de los conocimientos clave que han emergido hasta el momento.

- Realizar una actividad de M&E feminista significa seleccionar y utilizar **herramientas diseñadas para desentrañar la naturaleza de las desigualdades de género y las inequidades sociales que les sirven de vehículo**. No todas las herramientas están diseñadas para esto, ya que puede que no desagreguen los temas según el género en absoluto. Nuestras herramientas de elección tratarán las desigualdades sociales y de género como sistémicas e integradas a las estructuras sociales y podrán examinar el modo en que las intervenciones que están siendo evaluadas abordan las estructuras.
- **Ningún marco de evaluación en particular puede captar eficazmente todas las dimensiones de los procesos de cambio social de género**; en consecuencia, debemos **crear sistemas de M&E que combinen diferentes enfoques y herramientas** de manera que mejor se adecue a nuestras necesidades específicas. De igual forma, ninguna herramienta puede evaluar todos los componentes de un proceso de cambio feminista.
- Los cambios en el poder de género siempre son cuestionados: **nuestras herramientas permitirán el monitoreo** y la interpretación adecuada **de las reacciones adversas y las resistencia al cambio**, no como fracasos de la estrategia, sino como prueba de su impacto y posiblemente, de su eficacia.
- Nuestras herramientas no buscarán atribuir el cambio a ningún actor en particular, sino examinar quiénes y qué cosas contribuyeron al cambio.
- **Nuestros enfoques desafiarán y trascenderán las jerarquías tradicionales dentro de las técnicas de evaluación** (por ejemplo, entre la persona evaluadora y la “evaluada”, la evaluación subjetiva y la objetiva, la cuantitativa y la cualitativa, etc.) y combinarán lo mejor de todas las herramientas existentes para crear mejores pruebas y conocimientos para todas/os .
- **Las voces y experiencias de las mujeres incidirán y transformarán nuestros marcos y enfoques**. La experiencia demuestra que las mujeres a menudo son la mejor fuente para aquellos indicadores sensibles a dimensiones del cambio en las relaciones de género que son difíciles de evaluar (véase Cuadro 3). Entonces,

en lugar de reducir sus historias a pruebas “anecdóticas”, nuestras herramientas encontrarán formas de privilegiar estas perspectivas en nuestras evaluaciones.

- **Reconociendo que el cambio debe ocurrir tanto en el ámbito formal de la ley, las políticas públicas y los recursos, así como en la cultura, las creencias y las prácticas**, nuestras herramientas supervisarán los cambios en ambos ámbitos en los niveles individual y sistémico.
- **Aceptando que mientras el cambio en las estructuras de poder de género sea una tarea compleja, nuestras herramientas de evaluación deben combinar simplicidad con accesibilidad. Intentaremos crear enfoques que diriman esta paradoja.** Reconocemos el sesgo cultural de muchos marcos y herramientas en uso e intentaremos modificarlos según los distintos escenarios donde se utilicen.
- **Realizaremos monitoreos y evaluaciones principalmente para nuestro propio aprendizaje y rendición de cuentas** y no porque los donantes u otros actores externos lo exijan. Por consiguiente, daremos prioridad a las tareas de M&E en nuestro trabajo y promoveremos activa y anticipadamente los marcos, enfoques y herramientas de nuestra preferencia con los donantes asociados.
- En consecuencia, **vemos el monitoreo y la evaluación como una actividad política**, no una actividad carente de valor, **y la utilizaremos como parte del proceso de cambio en el que estamos involucradas.**

## Construcción de nuestro sistema de M&E:

Debido a que hay varios componentes distintos en el trabajo feminista a favor del cambio social, debemos elegir los mejores marcos y herramientas disponibles para cada una de estas partes diferenciadas, pero centrales de nuestro trabajo:

- **Evaluando cómo ocurre el cambio:** sistemas que nos ayudan a entender los caminos a través de los cuales ocurre el cambio, así como hacer explícito los supuestos que subyacen al cambio que buscamos.
- **Evaluando planes y actividades:** herramientas para medir la eficacia de nuestra implementación (por ejemplo, ¿hemos hecho lo planeado en el tiempo que nos asignamos? Si así no fuera, ¿qué sucedió?);
- **Evaluando estrategias e intervenciones:** herramientas que controlan y examinan la eficacia de nuestras intervenciones para el cambio, para ver si funcionan o no (por ejemplo, si estamos utilizando una estrategia en particular de sensibilización, ¿es el medio más eficaz para cambiar lo que el receptor entiende del tema?);
- **Evaluando cuantitativa y cualitativamente nuestra contribución al cambio en los sistemas y recursos formales tanto a nivel individual como sistémico** (véase el modelo de Rao y Kelleher en la página 16): herramientas que pueden medir los verdaderos cambios deseados que han tenido lugar en el ámbito de las políticas, las leyes, los derechos, los acuerdos institucionales y las asignaciones de recursos que benefician a nuestras/os destinatarias/os, tema y terreno de acción designados y que pueden hacer un monitoreo de nuestros aportes de manera convincente;
- **Evaluando cuantitativa y cualitativamente nuestro aporte al cambio en las normas, actitudes y prácticas culturales tanto a nivel individual como a nivel**

**sistémico:** herramientas que pueden desenterrar y hacer visible, con pruebas convincentes, cómo han cambiado las arraigadas normas patriarcales y otras normas culturales opresivas, como la tolerancia a la violencia hacia las mujeres, e incluso nuestro rol en este cambio;

- **Evaluando retrocesos y reacciones adversas que han obstruido el proceso de cambio** y cómo los hemos manejado y enfrentado; y
- **Evaluando la sostenibilidad de los cambios logrados:** no podemos descansar en las pequeñas victorias ni tratarlas como evidencia de un cambio más duradero. Necesitamos mecanismos para realizar evaluaciones a más largo plazo que midan cuán sostenible son los cambios, especialmente frente a reacciones adversas. Estas herramientas deberán ayudar a separar los efectos a corto plazo del cambio a más largo plazo.

A pesar de las anomalías y los inconvenientes que presentan los procesos de M&E, como demuestra la Parte II de este documento, hoy tenemos más variedad de marcos, enfoques y herramientas (y muchas más posibilidades de elegir) que las que tenían nuestras antecesoras hace apenas un par de décadas atrás. El desafío reside en si contamos o no con la creatividad y flexibilidad para construir sistemas de evaluación con un nuevo enfoque, para crear arquitecturas de M&E que vayan más allá del alcance de cualquier herramienta o método. Muchas de nosotras ya lo estamos llevando a la práctica. Esperamos que el presente documento apoye aún más estos procesos y genere nuevos enfoques que nos acerquen cada vez más a la captación de los cambios en las realidades vividas por las mujeres de todo el mundo.

Para comprender los marcos de M&E que se pueden usar y adaptar para registrar la complejidad del cambio en la labor por los derechos de las mujeres y la igualdad de género, ofrecemos un breve panorama y un análisis crítico de las fortalezas y debilidades de algunos de los principales marcos de M&E utilizados por el sector de desarrollo.

Por cuestiones de análisis y de accesibilidad para el usuario, hemos dividido en categorías a estos marcos de M&E según los supuestos que les subyacen en el monitoreo y comprensión de la naturaleza del cambio. En nuestro análisis de los más de 50 marcos de M&E, surgieron cuatro tendencias dominantes:

1. **Los Marcos Causales** apuntan a demostrar las concatenaciones causales y lógicas que hicieron que el programa produzca un impacto;
2. **Los Marcos de Contribución** intentan hacer un monitoreo de las múltiples y variables fuerzas involucradas en la producción del cambio y resaltan el aporte que los agentes del cambio hacen al proceso de cambio social y a los resultados pretendidos;
3. **Los Marcos de Análisis de Género** pueden basarse en los marcos causales y de colaboración, pero debido a su importancia para la labor feminista están incluidos como una categoría aparte; y
4. **Los Marcos de Promoción y de Evaluación de Redes** pueden basarse en los marcos causales y de contribución y apuntan a observar a través de una óptica de promoción y defensa y de la rendición de cuentas cómo ocurre el cambio para las complicadas estructuras de redes.

Recientemente, los fondos para las mujeres y muchas organizaciones por los derechos de las mujeres han estado experimentando y desarrollando nuevos modelos híbridos de M&E, integrando múltiples herramientas y enfoques descritos en los anteriores marcos junto con innovaciones locales, para captar con más eficacia los cambios en la labor por el empoderamiento y los derechos de las mujeres.<sup>29</sup>

## 1 Marcos Causales

La mayoría de los organismos bilaterales y multilaterales se basan en el Marco Lógico y los enfoques de Gestión Basada en los Resultados para conceptualizar el rumbo del cambio social.<sup>30</sup> Ambos adoptan una perspectiva lógica y causal en la documentación del impacto, centrándose en las relaciones lógicas de causa y efecto que llevan al

29 Véase Batliwala y Pittman. 2010. op.cit.

30 Véase Jim Rugh. 2005. "The Rosetta Stone of Logical Frames," CARE, para una reseña de la diversa terminología de donantes bilaterales y multilaterales empleada en el Marco Lógico y los enfoques de Gestión Basada en los Resultados de los organismos.

cumplimiento de los objetivos (o resultados), al logro de las actividades, los productos y el propósito del proyecto. Otro marco destacado que hace uso del enfoque causal es el modelo de la Teoría del Cambio. El enfoque de la Teoría del Cambio destaca los caminos que conducen al cambio mediante el mapeo de los supuestos que subyacen y los pasos de ejecución necesarios para alcanzar los efectos deseados.

## A. Enfoque de Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico o “LogFrame”, como se lo conoce comúnmente, procura sistematizar e identificar una jerarquía lógica, determinando cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. El proceso encierra múltiples análisis y pasos, incluyendo un análisis de problemas de causa y efecto, un análisis de las partes interesadas, un “esqueleto” y una jerarquía de objetivos, y una estrategia de implementación. El Marco Lógico es el producto del análisis: una matriz de 4 x 4 que detalla las metas, el propósito, los productos y actividades en una columna atravesada por una fila que especifica los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los principales supuestos. El Enfoque de Marco Lógico ha sido adoptado por la mayoría de los organismos bilaterales y multilaterales de ayuda como práctica estandarizada y su uso por lo general es obligatorio en los informes sobre el impacto de la ayuda. Una herramienta para adaptar el Marco Lógico convencional es el concepto SMART<sup>31</sup>, del Fondo para el ODM3, aplicado en la planificación del proyecto.

### Fortalezas del Enfoque de Marco Lógico:

- Los Enfoques de Marco Lógico ofrecen una descripción e identificación detallada de las actividades del programa, los productos y las metas, resaltando qué se invirtió, qué se hizo y qué pretendía alcanzar el programa.
- Directrices de planificación y monitoreo claras simplifican el monitoreo de la ejecución, particularmente en relación con los insumos, los productos y las actividades. Esto puede ser alentador para los grupos abocados a asuntos donde el cambio y el impacto real pueden ser difíciles de percibir a corto plazo.
- Algunas estructuras del Marco Lógico adaptadas ponen mayor énfasis en explorar e identificar supuestos y riesgos clave que podrían tener un impacto sobre las metas del programa.
- El análisis del problema apunta a identificar las cuestiones y los riesgos estratégicos que pueden plantear obstáculos para el programa, así como explorar posibles estrategias y soluciones, con la posibilidad de integrarlas a los indicadores.
- El proceso puede emplearse para llegar a un acuerdo colectivo sobre los objetivos estratégicos y los mecanismos de evaluación para un proyecto o programa.

31 Véase nota 4.

## El Enfoque de Marco Lógico no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiente:

- El Enfoque de Marco Lógico no capta la complejidad de los múltiples factores que contribuyen al cambio que realmente está teniendo lugar, porque se presume que el cambio ocurre por medio de procesos de causa y efecto lógicos y jerárquicos, que pueden ser controlados por el organismo interventor y que son directamente atribuibles a una intervención.
- Este enfoque depende ampliamente de la implementación del programa en entornos organizativos estables con estructuras de planificación bien definidas. Sin embargo, muchos contextos de desarrollo no son estables y las organizaciones trabajan en escenarios complejos y extremadamente cambiantes que no permiten la implementación del proyecto según lo planeado.<sup>32</sup>
- Existe una *falacia lógica implícita* en el marco: principalmente, que al implementar las metas y actividades del programa, se obtendrán efectos más exitosos. Este supuesto carece de fuerza, ya que el proceso de implementación de un programa no se explicita por motivos de evaluación. Por tanto, sólo sabemos *si* se alcanzó una meta o no, pero no contamos con los mecanismos para comprender cómo se alcanzó dicha meta o si hubo un punto de quiebre en el camino hacia su logro.
- A menudo, cuando se produce un Marco Lógico, éste permanece inalterable durante todo el tiempo que dura el proyecto; no necesariamente se realizan adaptaciones o cambios en vista de nuevos desarrollos contextuales.
- El énfasis puesto en las actividades y los efectos directos y no en los actores limita la comprensión de los procesos y personas involucradas en el cambio y no da cuenta de las relaciones de poder ni de las voces individuales.
- Con frecuencia, se utilizan indicadores cuantitativos, macroeconómicos o a nivel de población para mostrar el impacto de las metas del proyecto. Dicho enfoque no sólo no refleja las vivencias de las personas, sino que la intervención del programa no puede ser atribuida a los cambios macroeconómicos ni al nivel de población.
- El enfoque no presta debida atención a las condiciones contextuales que pueden restringir o aumentar los efectos directos del programa o seguir los retrocesos dinámicos basados en reacciones políticas adversas.
- El acento colocado en la medición de las metas y los efectos directos, mayoritariamente en forma cuantitativa, excluye otras formas de aprendizaje que pueden brindar valiosas lecciones a los movimientos de mujeres, tales como desafíos, consecuencias inesperadas, medios más eficaces de implementación y los catalizadores de los cambios pretendidos y los caminos para llegar a estos.

## B. Enfoques de Gestión Basada en los Resultados

En una evaluación, la Gestión Basada en los Resultados (GBR) pone el acento primordialmente en los productos de una intervención y sus efectos directos. Su meta

32 Reflexión desde la Community Development Resource Association (CDRA) 2001. "Reflections on Measurement."

consiste en definir los principales resultados buscados por el programa y luego hacer un monitoreo del progreso en función de esos resultados. Éste ayuda a una organización a determinar cómo le está yendo en la ejecución de su programa y cómo se están alcanzando las metas pretendidas, especialmente al proporcionar información acerca de si una intervención funciona en relación con los resultados esperados. Los resultados tienen tres tipos de categorías: **productos**, **efectos directos** e **impacto**. Los **productos** resultan de la realización de actividades, los **efectos directos** son el resultado a mediano plazo de los productos de una intervención y el **impacto** es el resultado de los efectos directos a mediano plazo. Los enfoques de GBR adoptan una relación causal entre las actividades del programa y sus resultados, lo que quiere decir que la ejecución del programa debería producir resultados esperados.<sup>33</sup>

Los organismos que utilizan sistemas de GBR incluyen organismos bilaterales, como ACDI, y multilaterales, como el Banco Mundial, particularmente, en relación con las estrategias de reducción de la pobreza. La Women's Funding Network (WFN-Red de Fondos para Mujeres) utiliza en su enfoque de evaluación *Making the Case* algunos aspectos de la GBR, pero no en su totalidad. Sin embargo, WFN adapta el modelo con el objeto de estar más consciente del contexto y su influencia en los cambios en cinco niveles: cambios de conducta, definición, compromiso, políticas y el mantenimiento de logros anteriores.

### **Fortalezas del Enfoque de Gestión Basada en los Resultados:**

- El énfasis puesto en hacer un monitoreo en función de las metas buscadas refuerza el vínculo entre las metas del programa y los productos, efectos directos e impacto.
- Centrarse en los resultados fortalece el aprendizaje del programa, particularmente en términos de impacto e implementación.
- La diagramación colectiva de las actividades del programa y los efectos directos asociados da lugar a la importante tarea de construcción de consenso para supervisar el avance hacia las metas del programa.
- Algunos organismos bilaterales ponen mayor interés en las múltiples fuerzas en juego que pueden incidir en los resultados del desarrollo y pueden incluso integrar metodologías participativas en las estructuras de la GBR.
- Organismos como el Banco Mundial han emitido recomendaciones que enfatizan la importancia de incluir indicadores cuantitativos y cualitativos en los programas que incluyen la dimensión del género.<sup>34</sup> No obstante, esta propuesta no debería limitarse solamente al análisis de género, sino que debería aplicarse ampliamente en todos los marcos de M&E.

33 Jody Zall Kusek y Ray C. Rist. 2004. "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation." Banco Mundial.

34 Giovanna Prennushi, Gloria Rubio, y Kalanidhi Subbarao. 2001. "Monitoring and Evaluation." en *Core Techniques and Cross-Cutting Issues*, Capítulo 3:105–30. Volumen 1 del PRS Source Book. Washington, DC: Banco Mundial.

## El Enfoque de Gestión Basada en los Resultados no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiete:

- En general, el enfoque de GBR no capta ni evalúa cómo se ejecutó un programa en realidad; entonces no podemos determinar si su ejecución fue fructífera, si se presentaron obstáculos, o si ocurrieron retrocesos o cambios debido a las condiciones contextuales.
- Existe una tendencia hacia los *nuevos cambios* en el comportamiento o en las políticas y no *haciamantener logros anteriores* ya que los resultados son en realidad definidos como un cambio.<sup>35</sup>
- El enfoque no hace una exploración y evaluación adecuadas de la función del contexto, como examinar las contribuciones sistémicas a la pobreza o la desigualdad de género, o reconocer los factores sociopolíticos más generales que pueden obstaculizar, promover o revertir el cambio.
- El uso de indicadores macroeconómicos para medir el impacto del programa crea falsas atribuciones; ejemplo de esto sería utilizar el porcentaje de la población cuyo consumo está por debajo de la línea de pobreza en un programa de reducción de la pobreza. Esto es sumamente importante, puesto que esos efectos no se deben solamente al programa y la estrategia de interés para la reducción de la pobreza; como tal, todos los otros múltiples programas y políticas más allá del organismo que influyen los resultados de desarrollo pasan desapercibidos.
- Este enfoque prefiere los indicadores cuantitativos que no reflejan las experiencias individuales vividas.
- La falta de un análisis de género explícito impide conocer los impactos diferenciales que las intervenciones para el desarrollo producen en la vida de mujeres y varones.
- La comprensión de las relaciones y dinámicas de poder y el interés por éstas están poco desarrollados y a menudo quedan sin ser analizados.

### C. Enfoque de la Teoría del Cambio

El enfoque de la Teoría del Cambio<sup>36</sup> explicita los supuestos (o teorías) sobre el por qué y el cómo un programa debería generar un cambio social. Esta teoría efectúa un mapeo de las relaciones y los pasos entre las actividades del programa, las metas temporarias y efectos a corto y largo plazo, mientras que también tiene en cuenta el contexto, los aliados clave, así como las consecuencias no planeadas. La organización desarrolla la visión sobre qué apariencia tiene el “éxito” y resalta los cambios sociales que ambiciona. Ese estudio de mapeo ayuda a la organización a entender dónde se encuentra actualmente y cómo aspira a lograr su visión, prestando especial atención a la identificación de quiénes la ayudarán a alcanzar sus metas específicas, así como a la diagramación de lo que se necesita para conservar los cambios deseados. La organización también considera qué clase de relaciones de trabajo son necesarias tener con grupos específicos para lograr

35 Mark Schacter. 1999. “Results-Based Management and Multilateral Programming at CIDA: A Discussion Paper.” Institute on Governance.

36 El marco de la Teoría del Cambio ha sido adaptado para el sector de desarrollo, pero el concepto proviene de décadas de trabajos de evaluación realizados por la Dra. Carol Weiss. Véase Evaluation 1972 (1997).

su visión con mayor eficacia. Las precondiciones para alcanzar el cambio también están demarcadas según cada grupo constitutivo para asegurar una evaluación sólida de los vínculos entre los procesos y los efectos. Por último, el método hace hincapié en la función de los miembros de la organización y el papel que desempeñan en la Teoría del Cambio.

Una gran variedad de organizaciones de la sociedad civil han hecho uso del enfoque de la Teoría del Cambio. *Keystone Accountability* ha popularizado ampliamente este enfoque en la esfera de las ONG, las organizaciones que otorgan fondos como HIVOS y *Tides Foundation* lo han adoptado, y ONGs internacionales como AWID y Women's Learning Partnership (WLP) también utilizan el enfoque de la Teoría del Cambio para marcar los caminos que conducen a la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres.<sup>37</sup>

### **Fortalezas del Enfoque de la Teoría del Cambio:**

- Se hacen explícitos los supuestos fundamentales subyacentes al por qué un programa debería funcionar. Al examinar su pertinencia en un determinado contexto, podemos obtener un conocimiento más profundo de por qué un programa funciona o no.
- El enfoque fomenta la intervención de las partes interesadas y los grupos de base en definir qué aspecto tiene el “éxito” y convalida su experiencia en lo que a esto respecta, eliminando así las interpretaciones erróneas que pueden surgir en manos de evaluadores externos, quienes a menudo no comprenden las realidades locales.
- El establecimiento junto con las partes interesadas de las precondiciones para lograr el cambio fortalece el conocimiento en común o colectivo de un programa y su implementación.
- Se utilizan múltiples métodos: tanto los indicadores cualitativos como los cuantitativos están inspirados en las realidades locales y las experiencias vividas del impacto del programa y están diseñados para reflejarlas.
- El enfoque provee sistemas de monitoreo y evaluación específicos al contexto y sensibles a las dinámicas de poder.
- La posibilidad de poner de relieve y medir efectos alternativos o inesperados del programa es una ventaja importante y contribuye al aprendizaje.
- El proceso de mapeo colectivo que el enfoque de la Teoría del Cambio requiere fortalece la rendición de cuentas y la transparencia en todos los grupos de participantes, incluso con el personal y al realizar informes para los donantes.

### **El Enfoque de la Teoría del Cambio no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiente:**

- Es considerable el tiempo que se necesita para delinear los procesos de cambio y diseñar indicadores junto con las partes interesadas; se requiere una intensa

37 Véase el reciente manual de evaluación participativa de WLP, basado en el enfoque de la Teoría del Cambio: Rakhee Goyal y Alexandra Pittman 2010. *Measuring Change: Monitoring and Evaluating Leadership Programs. A Guide for Organizations.* WLP.

participación del personal y del grupo de líderes, monitoreo y un nivel más elevado de capacidades.

- La capacidad para identificar retrocesos en los avances hechos no siempre es una parte explícita de la Teoría del Cambio.
- Algunas ONGs y activistas creen que incluso cuando se tiene en cuenta el contexto y los aportes de las partes interesadas, la Teoría del Cambio aún está demasiado centrada en la verificación causal y lógica de los supuestos del programa y los senderos hacia los efectos. Así pues, el enfoque no siempre puede dar cuenta exacta de la complejidad y la naturaleza impredecible del cambio social.

## 2 Marcos Centrados en la Contribución

Otra forma de conceptualizar el camino que conduce al cambio no es a través de conexiones causales directas, sino del reconocimiento de que el cambio social tiene lugar en contextos sociales complejos. Dentro de estos contextos, se ponen en juego una multiplicidad de factores y actores; estas fuerzas compatibles pero distintas contribuyen de manera diferenciada al logro de las metas a largo plazo de un programa (y se desvían de él). Los marcos de M&E que se centran en supervisar y examinar las contribuciones de los agentes de cambio a estas metas, en lugar de atribuir el cambio a la intervención sola, ofrecen grandes posibilidades para las organizaciones que trabajan en pos del empoderamiento y los derechos de las mujeres. El Mapeo de Alcances y una variedad de enfoques participativos operan según la noción de **contribución y no de atribución** y subrayan la importancia de las voces de las organizaciones de base y las personas interesadas en la configuración de los mecanismos de monitoreo y evaluación.

### A. Mapeo de Alcances

El Mapeo de Alcances reconoce que la promoción de la justicia social tiene que ver fundamentalmente con cambiar el modo en que las personas se relacionan entre sí y con su entorno. Éste se diferencia de las formas tradicionales de ver la evaluación; adopta una relación causal entre la intervención y los cambios duraderos en el bienestar social de los beneficiarios previstos. El Mapeo de Alcances se enfoca en la supervisión de los efectos derivados de los cambios en el comportamiento, las relaciones o las actividades de las partes interesadas. Los efectos no sólo se reseñan para los receptores directos de una intervención, sino también para todos los actores y grupos a los cuales está dirigida o pueda afectar, conocidos como “socios periféricos”. La característica distintiva del Mapeo de Alcances es su énfasis en la contribución al cambio, en lugar de la atribución directa de los resultados a las actividades de un programa. El Mapeo de Alcances utiliza tres componentes esenciales: efectos directos, socios periféricos y marcadores de progreso. Comúnmente, se identifican los marcadores del progreso para cada socio periférico en una escala de tres puntos que va desde “espero ver”, “quiero ver”, a “me encantaría ver.”<sup>38</sup>

38 Sarah Earl, Fred Carden, y Terry Smutylo. 2001. “Mapeo de Alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo.” IDRC.

Las distintas variaciones del enfoque de Mapeo de Alcances incluyen: el programa Secondary Teacher Training Environmental Education (St2eep) en Zimbabwe. Además, AWID y WLP utilizan el Mapeo de Alcances para orientar su planificación anual y los sistemas de monitoreo.

### **Fortalezas del Mapeo de Alcances:**

- El marco de contribución desafía los supuestos tradicionales en cuanto a las atribuciones lógicas, que son casi imposibles de validar en el trabajo de evaluación, pero sin embargo continúan siendo el “modelo referencial” de los sistemas actuales de M&E.
- La noción de que el cambio no es lineal ni atribuible a una intervención en particular, sino que es la culminación de múltiples factores en interacción, brinda una imagen más acabada de qué aspecto tiene el cambio y cómo se cataliza.
- Se reconoce y se integra dentro del Mapeo de Alcances la complejidad de todo contexto de cambio social y las múltiples influencias, que afectan a las personas de forma variable al contribuir al cambio u obstaculizarlo.
- Hacer un abordaje teniendo en cuenta a los socios periféricos facilita una valoración relacional de las diferentes contribuciones, necesidades e influencias de las partes interesadas, y esto ofrece un camino con más opciones para hacer un monitoreo de los sistemas dinámicos y las contribuciones al cambio. Más aún, se reconoce la importancia que tiene la colaboración, incluyendo la influencia de otros actores al progreso de los efectos directos (resultados).
- El aprendizaje participativo y los procesos de reflexión promueven mayor respeto por la diversidad y reconocen la multiplicidad de voces e información provista en el desarrollo de la planificación y los ciclos de reflexión relativos a la organización.
- La utilización de un sistema graduado de marcadores de progreso ayuda a las organizaciones a pensar estratégicamente acerca de los resultados mínimos que se esperan del programa, así como la mejor de las situaciones hipotéticas. Este nivel de detalle puede ayudar a mejorar la planificación del programa y fortalecer las actividades de implementación, especialmente si al momento de enunciar los efectos directos, se descubre que se necesitan más actividades para lograr con mayor eficacia “la situación ideal.”

### **El Mapeo de Alcances no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiente:**

- El énfasis principal puesto en los marcadores de progreso para vigilar los avances en la obtención de los efectos directos aparta la mirada del entendimiento de los fracasos o desafíos.
- La falta de mecanismos de evaluación para captar los diferentes rumbos que toma el cambio deja sin registrar explicaciones alternativas o consecuencias inesperadas.
- El Mapeo de Alcances se utiliza para planificar y hacer un monitoreo y no para trabajos de evaluación más profundos.
- El proceso de diseño requiere una facilitadora experimentada con conocimientos precisos de la metodología de Mapeo de Alcances y la capacidad para adaptar el

modelo según los diferentes contextos culturales y organizativos y los niveles de intervención.

- El personal y el grupo de líderes necesita dedicar mucho tiempo y disponer de mucha capacidad para poner en funcionamiento este enfoque con éxito.

## B. Enfoques Participativos

Los enfoques participativos al sistema de M&E integran a partícipes de varias comunidades y los involucra en cada paso del proceso de evaluación, desde el diseño y medición hasta la recolección y análisis de datos. El proceso de involucrar a los participantes en el trabajo de evaluación es particularmente importante cuando se buscan efectos contextualmente pertinentes que respeten las tradiciones, costumbres y producción de conocimientos locales. Los cambios en las relaciones de poder tradicionales entre la persona investigadora y la investigada o la evaluadora y la evaluada a los fines del cambio social transformativo subyacen a este enfoque. Estos enfoques también destacan el aprendizaje (tanto a nivel individual como colectivo), puesto que las partes interesadas tratan de analizar mejor las fortalezas y debilidades de su enfoque y sus estrategias y su visión para el cambio social. Este aprendizaje apoya la creación de conocimientos sólidos, así como el fortalecimiento organizativo y programático. Finalmente, los enfoques participativos son flexibles y adaptables a los desarrollos sociopolíticos locales, nacionales o transnacionales.<sup>39</sup>

Los procesos participativos pueden ser utilizados en una variedad de diferentes escenarios de investigación, monitoreo y evaluación, incluso en evaluaciones más tradicionales. Diferentes organizaciones han adaptado los enfoques participativos a su estructura, programas y contexto específicos. Por ejemplo, el sistema de *Action Aid International* denominado *Accountability, Learning, and Planning System (ALPS)* involucra procesos participativos de revisión y aprendizaje anuales llevados adelante por las partes interesadas; la técnica “*Most Significant Change*” de Oxfam recoge de los partícipes historias locales de cambio; y la herramienta “*Listen First*” de *Concern Worldwide* sirve para incrementar la rendición de cuenta y transparencia para las partes interesadas.

### Fortalezas de los Enfoques Participativos:

- Los enfoques participativos desafían las nociones de la naturaleza imparcial y apolítica de los sistemas de M&E y afirman que la naturaleza política de la evaluación es, en realidad, una fortaleza.
- La pertinencia del diseño, los métodos y la ejecución de una evaluación para las comunidades de interés, en especial en trabajos de evaluación transcultural, se acrecienta si se utilizan métodos participativos.<sup>40</sup>

39 Marisol Estrella y John Gaventa 1998. “Who Counts Reality? Participatory monitoring and Evaluation: A Literature Review.” IDS. Documento de Trabajo N° 70.

40 Evaluadoras en Nepal (Mathur, Mehta y Malhotra 2004) compararon metodologías de evaluación experimental más tradicionales con enfoques de evaluación participativa. Mientras que ambos enfoques recogieron resultados similares, las personas involucradas en la evaluación participativa identificaron factores sociales y contextuales adicionales que aportaron información más extensa para saber a qué obedeció el éxito del programa. Como era de esperarse, estos factores adicionales estaban estrechamente relacionados con el contexto social y la vida de las personas.

- Los procesos y métodos participativos cobran fuerza y agudeza gracias a la diversidad y multiplicidad de voces, en especial de los grupos marginados, involucradas en la definición de los efectos del programa, el establecimiento de metas y el desarrollo de indicadores relevantes.
- Los procesos de reflexión participativa dan lugar para explorar y dar cuenta de las complejidades en el proceso de cambio, incluyendo las luchas de poder y los retrocesos que influyen el contexto de cambio social.
- Los enfoques participativos permiten evaluar y atender los desequilibrios de poder en el contexto social más amplio y en las relaciones entre el personal y las partes interesadas.
- Se transforman las relaciones de poder tradicionales entre las personas evaluadoras y las de la comunidad.
- La capacidad individual y colectiva de aprendizaje se ve acrecentada al involucrar a los participantes en reflexiones iterativas y críticas y al explorar los éxitos y fracasos.
- Las partes interesadas trabajan en el proceso de planificación, lo que aumenta la pertinencia de los resultados del programa para las comunidades de interés, fortaleciendo así el vínculo entre la posible influencia del programa y la probabilidad de lograr los efectos deseados.

## **Los Enfoques Participativos no Están Diseñados para Posibilitar lo Siguiente:**

La capacidad para poder entender las comparaciones entre los grupos puede que sea menor, ya que se producen diferentes diseños de M&E según el análisis de las partes interesadas. No obstante, hacer estas comparaciones en todas las organizaciones y grupos puede resultar crucial, especialmente para quienes trabajan en redes o coaliciones transnacionales.

La recolección de información confiable para comparar resultados a lo largo del tiempo puede que no tenga lugar, particularmente si los sistemas de M&E evolucionan constantemente y cambian según los desarrollos contextuales.

Los datos y efectos directos pueden variar en todos los escenarios según los niveles de conocimiento, facilitación, capacitación y la habilidad de las partes interesadas y del personal que aplican los enfoques participativos.

Existe la posibilidad de que se apropien de los programas locales, o que se haga un culto de estos enfoques pero despojándolos del carácter inclusivo que persiguen, dada la creciente demanda por parte de los donantes de producir evaluaciones participativas. Mientras numerosos organismos para el desarrollo popularizan el monitoreo y la evaluación participativos, como el Banco Mundial y otros organismos bilaterales y multilaterales, conviene velar por que las voces marginadas no queden silenciadas aún más, en aras de mostrar resultados positivos. De hecho, las críticas en contra de los procesos de desarrollo participativos mencionan que a menudo “se logra consenso por omisión...las personas pobres, las enfermas, las ancianas, las sin casta, las desaseadas, las ausentes, etc., siguen sin ser escuchadas a pesar de las exhortaciones a incluirlas en lo que se convierte en una ceremonia pública de

intercambio entre las personas locales y de las recién llegadas agencias de desarrollo” (Blaikie 2000:1046).<sup>41</sup>

## 3 Marcos de Análisis de Género

Dada la importancia que tiene el análisis de género para la labor feminista, se proporciona una descripción y análisis completos de estos marcos y herramientas. El objetivo es determinar las conexiones que existen entre género y desarrollo. A continuación se examinan seis marcos y herramientas de análisis de género: 1) El Marco Analítico de Harvard, también conocido como el marco de roles de género; 2) el Marco de Planificación de Género de Moser; 3) la Matriz de Análisis de Género; 4) el Marco de Empoderamiento de las Mujeres; 5) el Enfoque de Relaciones Sociales; y 6) la Auditoría de Género de *InterAction*.

### A. El Marco Analítico de Harvard o Marco de Roles de Género

El Marco Analítico de Harvard (a veces referido como el Marco de “Roles de Género” o el “Marco de Análisis de Género”) fue desarrollado por investigadoras del Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional (HIID, por su sigla en inglés) junto con la Oficina de la Mujer y el Desarrollo de USAID. El Marco Analítico de Harvard ofrece uno de los primeros intentos por desagregar datos en función del género y capturar las diferencias entre la situación y los roles de mujeres y varones. Se recaban datos sobre las actividades que las mujeres y los varones realizan de manera individual y en el hogar, según su naturaleza “reproductiva” o “productiva.” Luego se evalúan estas actividades en función del acceso a los recursos y el control sobre ellos para comprender mejor de que manera la distribución en los hogares (y la comunidad) afectará los resultados del programa. De acuerdo con nuestras definiciones, es más una herramienta que un marco, porque puede ser utilizada para establecer las líneas de base y supervisar los cambios en las relaciones de género dentro de varios enfoques de M&E.

La herramienta posee una matriz interrelacionada para la recolección de datos, que incluye 4 elementos: el perfil de la actividad, que proporciona información demográfica sobre la comunidad en cuestión; el perfil de acceso y control, que destaca los recursos, acceso y control en cada actividad según el género; el análisis de factores coadyuvantes, que identifica los factores que contribuyen a las desigualdades entre mujeres y varones; y el análisis de los ciclos del proyecto, que evalúa la intervención según una agregación de género.<sup>42</sup> El Marco Analítico de Harvard se basa en el enfoque de “eficacia” de Women in Development (WID-Las Mujeres en el Desarrollo)), lo que significa que su objetivo es mostrar que la asignación de recursos para mujeres y varones es coherente desde el punto de vista económico. Si bien la herramienta es sensible al género y da mayor visibilidad a las diferencias entre las tareas realizadas por mujeres y varones, no analiza la raíz de la desigualdad de género y el desequilibrio de poder.

41 Piers Blaikie 2000. “Development, Post-, Anti-, and Populist: A Critical Review.” *Environment and Planning* Volumen 32: 1033 – 1050.

42 Para consultar ejemplos de estas herramientas y actividades, véase March, Candida, Inés A. Smyth, Maitrayee Mukhopadhyay. 1999. “A Guide to Gender-Analysis Frameworks.”

## Fortalezas del Marco Analítico de Harvard:

- El Marco de Roles de Género es útil para representar e identificar las divisiones del trabajo según el género, así como el acceso a los recursos de la comunidad y el control sobre ellos.<sup>43</sup>
- El proceso de representación visual es útil para que todos los grupos de las partes interesadas estén en la misma sintonía.
- El género es parte central del análisis, que por lo general no es frecuente en otras herramientas y enfoques de planificación para el desarrollo o evaluación de programas.
- El análisis pone de relieve la necesidad de desagregar los datos según el género cuando se mide el impacto del programa para ayudar a revelar si existen resultados diferenciales para mujeres y varones que reciben la misma intervención del programa. En combinación con un análisis profundo del acceso y recursos, es posible inferir, hasta cierto punto, por qué pueden existir estas diferencias de género.

## El Marco Analítico de Harvard no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiente:

- Mientras que en este marco el análisis de género es central, la identificación del origen de las desigualdades sociales y de poder no lo es. Esto limita la posibilidad de diseñar iniciativas estratégicas o específicas para disminuir las desigualdades y aumentar el acceso al poder.
- La participación de los interesados no está totalmente desarrollada ni alentada en la definición del análisis, lo que limita los aportes de los grupos de base.
- Con frecuencia, el análisis puede tender a los aspectos económicos y no a una mayor igualdad y avances en los derechos de las mujeres.
- No existen mecanismos para evaluar el recorrido del cambio, lo que limita el grado de entendimiento sobre por qué la intervención de un programa funciona.

## B. El Marco de Planificación de Género de Moser

El Marco de Planificación de Género, desarrollado por Caroline Moser,<sup>44</sup> es una herramienta para planificar y examinar supuestos relacionados con el género en las intervenciones para el desarrollo en todos los niveles, incluyendo las políticas, programas, proyectos o trabajo comunitario. El Marco de Moser incluye la noción del triple rol de las mujeres; a saber, productivo, reproductivo, y comunitario, y muestra información sobre estas actividades en un período de 24 horas. *Los roles productivos* son aquellas tareas que reciben retribución monetaria. *Los roles reproductivos* son aquellos asociados a la educación y crianza de los niños y al cuidado del hogar (es decir, cocinar, limpiar). *Los roles comunitarios* destacan las tareas relacionadas con el apoyo comunitario y avances de la comunidad.

43 Donna Podems. 2007. "Gender and Feminist Issues in Global Evaluation." AEA/CDC Summer Institute, Atlanta, Georgia.

44 Caroline Moser. 1993. Planificación de género y desarrollo: Teoría, práctica y capacitación. Lima, Perú: Red entre mujeres / Flora Tristán ediciones, 1995.

Dada la desigualdad que enfrentan las mujeres en comparación con los varones y su triple rol o función en las familias, comunidades, etc., el Marco para la Planificación de Género de Moser también evalúa necesidades prácticas y estratégicas. Las *necesidades prácticas* son necesidades inmediatas que se deben satisfacer para garantizar la seguridad, la salud y las cuestiones básicas como el agua, la sanidad, el cuidado de la salud, etc. Éstas no transforman necesariamente las estructuras de poder discriminatorias por motivos de género. Por otro lado, las *necesidades estratégicas* promueven el empoderamiento y la igualdad de las mujeres al desafiar a esas estructuras de poder. Ejemplo de estas necesidades es el tener leyes igualitarias, vivir libres de violencia doméstica, etc.

Luego de hacer una evaluación de las necesidades, se examina el acceso de mujeres y varones a los recursos y el control sobre ellos. Finalmente, se lleva a cabo la planificación para evaluar hasta qué punto se puede equilibrar el triple rol de las mujeres. La herramienta también proporciona una óptica desde la cual evaluar cómo los diferentes paradigmas de desarrollo abordan las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres (es decir, enfoques de bienestar social, WID/GAD, empoderamiento).

### **Fortalezas de la Planificación de Género de Moser :**

- El análisis distingue entre dos importantes tipos de empoderamiento: la *satisfacción de las necesidades prácticas básicas*, que eleva los estándares de vida pero no supone un desafío para la división del trabajo o las desigualdades de poder, y la *satisfacción de necesidades estratégicas*, que acrecienta el poder con el fin de alcanzar la igualdad de género.
- La distinción entre estos dos niveles de necesidades también destaca diferentes concepciones del desarrollo, como los programas que apuntan a brindar servicios versus los que buscan transformar las relaciones de poder. Estos diferentes enfoques comúnmente se combinan bajo el término “empoderamiento”.
- El Marco de Moser pone de manifiesto las múltiples y complejas funciones que las mujeres desempeñan a diario, en especial aquellas que influyen sobre el acceso a los recursos sociales y del hogar y su control.
- La herramienta puede ser particularmente beneficiosa y ventajosa en aquellos contextos donde los planes de acción estratégicos y las ideas para la ejecución de un programa están en proceso de diseño.
- Se tiene en cuenta la complejidad de cómo la vida y los roles de las mujeres pueden interactuar con las intervenciones del programa. Esto puede brindar la oportunidad de un análisis con más matices y un registro de las fuentes de poder y los posibles obstáculos u oportunidades.

### **El Marco de Planificación de Género de Moser no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiete:**

- No se presta atención al proceso a través del cual la intervención de un programa debería producir cambios, lo que limita las capacidades de evaluación respecto de por qué o cómo un programa funciona o cómo se logró un cambio, si es que lo hubo.

- La herramienta excluye otras formas de análisis que pueden ser útiles, tales como la intersección de las dimensiones de raza y clase con las de género.
- Se presta menos atención a las interrelaciones que existen entre mujeres y varones y cómo interactúan para influenciar un contexto determinado.
- La herramienta es principalmente útil para la planificación del programa más que para el trabajo de evaluación.

## C. Matriz de Análisis de Género

La Matriz de Análisis de Género, desarrollada por Rani Parker,<sup>45</sup> es una herramienta útil de evaluación participativa que determina rápidamente cómo una intervención para el desarrollo afectará a mujeres y varones desde la perspectiva de la comunidad. Los principios de la Matriz de Análisis de Género son:

- Todo el conocimiento requerido para el análisis de género ya existe entre las personas cuyas vidas son el objeto de análisis.
- En análisis de género no requiere los conocimientos técnicos de personas externas a la comunidad, excepto como facilitadoras.
- El análisis de género no puede tener un efecto transformador a menos que sea realizado por las personas que están siendo analizadas.<sup>46</sup>

Como tal, esta herramienta aprovecha la experiencia de la comunidad como base para el análisis y para su uso en la planificación de las intervenciones para el cambio. Apunta a analizar los objetivos del programa en cuatro niveles que incluyen mujeres, varones, familias y grupos de la comunidad, habida cuenta de los impactos sobre el tiempo, los recursos, las prácticas laborales y los factores socioculturales, como los roles y la condición social y jurídica de mujeres y varones.

### Fortalezas de la Matriz de Análisis de Género:

- Este es un proceso realmente participativo, donde los interesados definen los objetivos del programa y las diferentes categorías de análisis.
- Es útil para registrar las relaciones de poder conforme al contexto e identificar los orígenes de la desigualdad; esto fortalece el entendimiento básico de los roles y las condiciones de género y los recursos en una comunidad en particular.
- Al centrarse la matriz en el estudio de diferentes grupos de interesados (mujeres y varones o partidos políticos versus grupos comunitarios), se genera un análisis pertinente y específico a la comunidad.
- Tomado en conjunto, el análisis por grupo ofrece un panorama polifacético de un programa y demuestra cómo el abordaje de las diversas necesidades y la consideración de los múltiples puntos de vista pueden dar como resultado un entendimiento más amplio de un programa y de sus resultados previstos y no previstos.

45 Rani Parker. 1993. "Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers." Nueva York: UNIFEM.

46 Cita tomada del Global Development Research Center.

- No se depende de expertos externos ni de una lógica de evaluación complicada, lo que hace que la matriz se adapte a una variedad de escenarios.

## El Marco de Análisis de Género no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiete:

- Puesto que la atención no está puesta en el monitoreo del progreso del programa, limita la posibilidad de crear canales de aprendizaje para verificar las estrategias y resultados del programa.
- Ya que el interés reside principalmente en el análisis de género y los impactos diferenciados sobre la comunidad, el análisis es más aplicable como un *precursor* de la planificación y desarrollo programático de los sistemas de evaluación y monitoreo, que como un sistema de evaluación independiente.

## D. Marco de Empoderamiento de las Mujeres

El Marco de Empoderamiento de las Mujeres<sup>47</sup> fue formulado por Sara Hlupekile Longwe como una manera de conceptualizar los procesos de empoderamiento de las mujeres a través de una secuencia de acciones mensurables. Esta herramienta destaca los niveles ascendentes de la igualdad de género, aunque los niveles no son de carácter lineal, sino conceptualizados como de carácter reafirmante. El trayecto puede utilizarse como un marco de referencia para las medidas que avanzan hacia el aumento de la igualdad, comenzando por satisfacer necesidades básicas de bienestar social y siguiendo hasta la igualdad en el control sobre los medios de producción.

Los cinco “niveles de igualdad” incluidos en el Marco de Empoderamiento de las Mujeres son:<sup>48</sup>

1. *Bienestar social*: implica mejoras en la condición socioeconómica, tal como el nivel de ingresos, la nutrición, etc. Este nivel no produce nada para empoderar a las mujeres.
2. *Acceso*: significa mayor acceso a los recursos. Éste es el primer paso hacia el empoderamiento de las mujeres, ya que aumenta su acceso en relación con los varones.
3. *Concienciación*: involucra el reconocimiento de fuerzas estructurales que ponen en desventaja y discriminan a las mujeres junto con la aspiración colectiva de hacer frente a estas discriminaciones.
4. *Movilización*: significa realizar acciones relativas a la *concienciación* de las mujeres.
5. *Control*: implica el nivel de acceso alcanzado y el control sobre los recursos que han cambiado producto de los reclamos y las acciones colectivas.

47 Sara Longwe. 1995. “Gender Awareness: The Missing Element in the Third World Development Program” en Candida March y Tina Wallace (Eds) *Changing Perception: New Writings on Gender and Development*. Oxfam: Oxford.

48 Tomado de Sara Longwe. 2002. “Spectacles for Seeing Gender in Project Evaluation.”

El modelo es explícitamente político y vincula la desigualdad y la pobreza que experimentan las mujeres con la opresión estructural. Como tal, para garantizar la igualdad y el empoderamiento de las mujeres, tanto material como financieramente, las mujeres deben ser dotadas de poder. Esta herramienta examina un programa, tal como una intervención para la salud o la educación, para evaluar cómo influye sobre los 5 niveles de empoderamiento de las mujeres, si de manera negativa, positiva o neutra. Postula un nivel ascendente de impactos en la igualdad que puede ser verificado y evaluado en el tiempo para determinar si se está produciendo un progreso o un retroceso.

### **Fortalezas del Marco de Empoderamiento de las Mujeres:**

- El Marco de Empoderamiento de las Mujeres puede ayudar a las organizaciones a trazar estrategias programáticas más explícitas que apunten a cambiar radicalmente los orígenes de la desigualdad de género.
- Se explicitan los supuestos de género de la igualdad. Esto brinda una oportunidad excelente para un análisis feminista del contexto, que subraye las dimensiones políticas de la desigualdad de género.
- Los tres niveles de efectos del programa (impacto positivo, negativo o neutro) se pueden comparar fácilmente en todos los programas. Esto ayuda además a clarificar las áreas de fortalezas y debilidades del programa, que puede utilizarse a los efectos del aprendizaje del programa.
- Es único en su tipo, pues permite explícitamente que los impactos negativos sean identificados y analizados.

### **El Marco de Empoderamiento de las Mujeres no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiente:**

- El Marco de Empoderamiento de las Mujeres no está diseñado para explicar cómo o por qué un programa funciona, explorando los factores coadyuvantes o causales que contribuyeron a avanzar desde un nivel de impacto al próximo.
- Se pone atención solamente en tres niveles de igualdad (impacto positivo, negativo o neutro), lo que limita las importantes evaluaciones cualitativas de “éxito” que brindan valiosa información crucial para la optimización del programa.
- El supuesto de que existe una jerarquía de niveles de igualdad de género sugiere una trayectoria de cambio algo más lineal de lo que frecuentemente se encuentra en la práctica.

## *E. Enfoque de las Relaciones Sociales*

El Enfoque de las Relaciones Sociales<sup>49</sup> fue creado por Naila Kabeer (Instituto de Estudios del Desarrollo de Sussex). El Enfoque de las Relaciones Sociales evalúa cómo se generan, perpetúan y reproducen las desigualdades y discriminación de género en las instituciones

49 Naila Kabeer. 1994. *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*. Londres, Reino Unido: Verso. Instituto de Estudios del Desarrollo (ISD)

(es decir, en la familia, la comunidad, el mercado y el Estado) y también procura involucrar a las mujeres en la búsqueda de sus propias soluciones. De esta manera, es una solución política y no una solución técnica o informativa.<sup>50</sup> Las relaciones sociales determinan los roles, los recursos, los derechos y las responsabilidades a las cuales acceden y reclaman las personas. Como tal, el objetivo es evaluar cómo las desigualdades se reproducen en las instituciones a través de las relaciones sociales y comprender la naturaleza transversal de éstas dentro y a través de las instituciones con el propósito de planificar y desarrollar el un proyecto. El Enfoque de las Relaciones Sociales utiliza cinco conceptos para analizar la desigualdad de género.<sup>51</sup>

Primer Concepto: El desarrollo como factor que incrementa el bienestar humano

Segundo Concepto: Las relaciones sociales

Tercer Concepto: El análisis institucional

Cuarto Concepto: Las políticas institucionales sobre género

Quinto Concepto: Las causas inmediatas, subyacentes y estructurales

El enfoque evalúa los factores inmediatos, subyacentes y estructurales que perpetúan y reproducen desigualdad según el tipo de institución: hogar, mercado, comunidad, Estado. Todas las instituciones comparten cinco aspectos que determinan las relaciones sociales: las reglas, los recursos, las personas, las actividades y el poder. Las instituciones operan de diferentes maneras y reflejan las políticas adoptadas respecto al género (insensibles, neutras, sensibles, específicas, redistributivas)

## **Fortalezas del Enfoque de las Relaciones Sociales:**

- El Enfoque de las Relaciones Sociales replantea el análisis desde las experiencias individuales de desigualdad y diferencias de poder para comprender las causas sistémicas y las estructuras de las desigualdades de género. Este análisis más profundo puede incidir en la planificación de las políticas o del programa, y guiar las intervenciones para el cambio social y esfuerzos más amplios de promoción y defensa.
- La atención prestada a la identificación de espacios donde se construyen y reproducen las desigualdades permiten un análisis dinámico de las relaciones de género.
- La evaluación de una variedad de políticas institucionales relativas al género, que van desde no tomar en cuenta al género hasta las redistributivas proporciona información valiosa para el desarrollo de intervenciones estratégicas y fórmulas políticas alternativas.
- Al efectuar un mapeo de los actores involucrados en las dinámicas de poder de género, se realiza la importancia fundamental de las relaciones sociales para las desigualdades sistémicas.
- La separación entre el desarrollo para la eficacia y la productividad, y el desarrollo para el bienestar humano y el empoderamiento ofrece distinciones importantes a los propósitos de la transformación social.

50 Maitrayee Mukhopadhyay y Franz Wong. 2007. "Revisiting Gender Training. The Making and Remaking of Gender Knowledge." Gender, Society & Development. KIT y Oxfam.

51 Para un resumen y ejemplos de cada uno de estos conceptos, consúltese March et. al. 1999. op cit.

- El potencial para explorar lugares donde se puedan desbaratar los catalizadores estructurales de la desigualdad brinda nuevas oportunidades para las intervenciones para el desarrollo.

## **El Enfoque de las Relaciones Sociales no Está Diseñado para Posibilitar lo Siguiete:**

- El Enfoque de las Relaciones Sociales no incluye las múltiples voces y experiencias en el análisis debido a su sesgo estructural; por ejemplo, este enfoque utiliza una óptica institucional para evaluar y mejorar las políticas, lo que puede no dar plenamente cuenta de las experiencias de los grupos de base o las particularidades contextuales de determinados grupos minoritarios dentro de una institución.
- La participación de las voces y actores de las organizaciones de base es limitada en comparación con las del personal de las organizaciones u otros con las destrezas formales necesarias para utilizar este enfoque.

## **F. La Auditoría de Género de InterAction**

La Auditoría de Género de *InterAction*<sup>52</sup> es una herramienta para examinar la integración del género en la organización y sus políticas, programas y proyectos. El proceso de auditoría participativa involucra tres pasos para identificar fortalezas y desafíos organizativos, que incluyen una encuesta, discusiones en grupo focales y la planificación de la acción. La encuesta de la Auditoría de Género consiste en 92 preguntas (versión extensa) o 20 preguntas (versión breve) y cubre temas cruciales para la integración del género en una organización, como lo son la voluntad política, la capacidad técnica, la cultura organizacional y la rendición de cuentas. Luego de la encuesta, se lleva a cabo una sesión de grupo focales más profunda con el personal para discutir los resultados de la encuesta e identificar las oportunidades y estrategias para fortalecer la integración del género. Producto de estas discusiones se delinea en el Plan de Acción de Género un plan de acción básico con ítems y metas específicos que se establecen en función de las fortalezas institucionales. Este plan incluye las recomendaciones del personal de las mejoras identificadas en cada etapa de la auditoría .

### **Fortalezas de la Auditoría de Género de *InterAction*:**

- La auditoría destaca áreas para su fortalecimiento organizativo y programático utilizando procesos y métodos participativos.
- Ofrece una manera simple y accesible de medir rápidamente la integración del género, seguida por reflexiones más profundas y análisis hechos por los grupos focales.
- El proceso de evaluación involucra las voces de múltiples participantes.
- La auditoría brinda oportunidades para explorar las barreras y las limitaciones políticas que se interponen a las políticas y los programas para la igualdad de género dentro de la organización.

52 InterAction. 2009. "Gender Audit. A Tool for Organizational Transformation."

## La Auditoría de Género de *InterAction* No Está Diseñada para Posibilitar lo Siguiente:

- Depender del compromiso del personal de mayor antigüedad y de los equipos focales de género podría ser limitante si no existe una voluntad política fuerte.
- La auditoría no está diseñada para seguir o controlar el cambio.
- No existen mecanismos de monitoreo ni de rendición de cuentas para la planificación de la acción.

## 4 Marcos de Promoción y Defensa y de Evaluación de Redes

Puede ser difícil medir y evaluar las gestiones de promoción y defensa y los cambios generados por las redes debido al carácter continuo y acumulativo de los esfuerzos de campañas y cabildeo, que dependen en gran medida del contexto político, los aliados, la fuerza de la oposición y demás agentes que controlan y restringen el cambio. En las redes, la tarea se torna aún más complicada dado que éstas generalmente incluyen organizaciones autónomas que individualmente pueden afectar diferentes clases y niveles de cambios políticos, socioeconómicos y sociales. Por estos motivos, intentar trazar la trayectoria y capturar los resultados del cambio puede ser una ardua tarea, en especial porque gran parte del trabajo depende del entorno. No obstante, evaluar las señales y los indicios en el camino hacia un cambio social a más largo plazo, como son las reformas legislativas, políticas y económicas, ha sido un tema de interés cada vez más importante en la comunidad para el desarrollo. Específicamente, Michael Patton y Barbara Klugman han detallado técnicas y estrategias para evaluar el trabajo de promoción y defensa, mientras que Ricardo Wilson-Grau y Martha Núñez han realizado un extenso trabajo sobre cómo evaluar el impacto de las redes.

### A. Medición de las Estrategias de Promoción y Defensa

Michael Quinn Patton (2008)<sup>53</sup> introduce un método para medir las áreas centrales en la promoción y defensa de la justicia social. Patton sugiere hacer uso de técnicas de evaluación retrospectiva y examinar las estrategias que han conducido a reformas legales, políticas públicas u otras, que hayan tenido éxito en el pasado. Al emplear esta metodología, Patton propone medir dentro del modelo de M&E seis estrategias interconectadas que fortalezcan la labor de promoción y defensa. Patton (2008) advierte:

*“En esencia, una coordinación nacional/estatal/de base sólida depende de tener una coalición con gran capacidad. Una base sólida de conocimientos e investigación contribuye a lograr un mensaje preciso y comunicaciones eficaces. La disciplina en*

53 Michael Quinn Patton. 2008. “Evaluating the Complex-Getting to Maybe.” Oslo, Noruega. 29 de mayo de 2008. Presentación PowerPoint

*el mensaje* depende de una sólida coalición y coordinación nacional-estatal, como lo hace *el cabildeo y la participación judicial oportuna y oportunista*. Para construir y mantener una coalición con gran capacidad, los *donantes deben utilizar sus recursos y conocimientos para colaborar en torno a las estrategias compartidas*. Estos factores en combinación y reforzándose mutuamente fortalecen los esfuerzos de promoción y defensa. En los sistemas clásicos de estructuración, el todo es mayor que la suma de las partes, y el funcionamiento óptimo de cada parte depende de la integración óptima y el funcionamiento integrado del todo.”

## Seis Factores Interconectados Interactuando Dinámicamente, que Fortalecen la Promoción y la Defensa

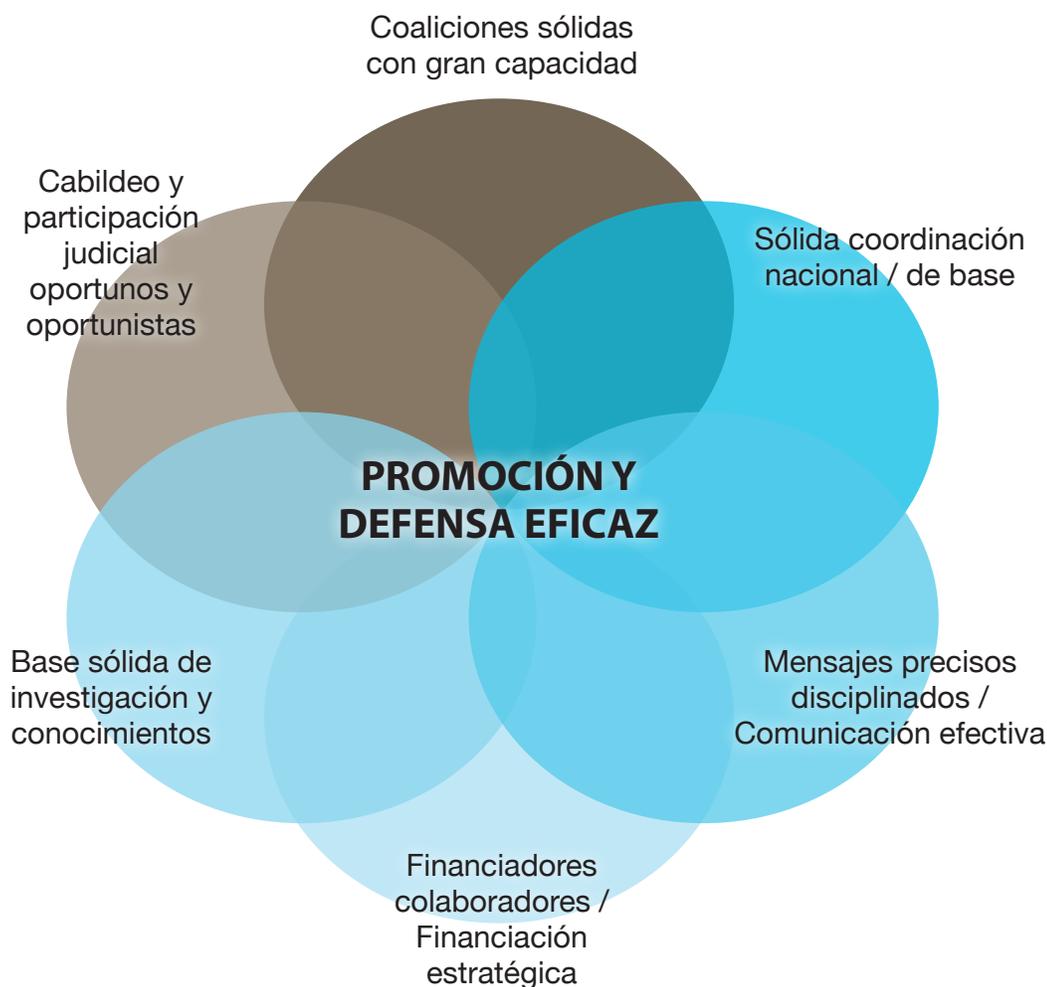


Gráfico reproducido de Patton (2008).

Desde la perspectiva del donante, Barbara Klugman (2009)<sup>54</sup> advierte que, para comprender la complejidad del cambio, los modelos de M&E tienen que dejar de usar modelos lineales, racionalistas y similares al Marco Lógico, que no tienen en cuenta el contexto cambiante y los actores involucrados en los procesos de cambio. Por el contrario, los donantes tienen que empezar a identificar las contribuciones al cambio, no las atribuciones, al igual que el enfoque de Mapeo de Alcances. Klugman sugiere específicamente combinar los enfoques de la Teoría del Cambio con otras herramientas para realizar un monitoreo más eficaz de los resultados específicos de la justicia social y de las acciones de promoción y defensa. Esto es especialmente importante:

“Dado que las conquistas dentro del ámbito de las políticas y su implementación siempre son impredecibles y dependen de una gran variedad de factores contextuales y una diversidad de participantes, la evaluación de las actividades de promoción y defensa de las políticas necesita buscar capacidades reforzadas en aquellos factores más proclives a garantizar la disposición y creatividad de los movimientos sociales/organizacionales para iniciar y activar procesos de formulación de políticas de la forma más eficaz posible” (Klugman 2009:04).

De un meta-análisis de iniciativas exitosas de promoción y defensa, se identificaron siete efectos directos (resultados) para medir las contribuciones de los donantes, los que incluyen:

- Capacidad organizacional fortalecida;
- Base de apoyo reforzada;
- Alianzas fortalecidas;
- Datos y análisis desde una perspectiva de justicia social incrementados; y
- Políticas mejoradas.

Los impactos a más largo plazo que no pueden ser atribuidos a una subvención o conjunto de subvenciones en particular incluyen:

- cambios en las normas sociales y
- cambios en el impacto a nivel de población (tales como disminución en los índices de violencia contra las mujeres, de suicidios de jóvenes LGBT o de personas sin hogar).

## **Fortalezas de la Evaluación de Actividades de Promoción y Defensa:**

- El reconocimiento de que los cambios a nivel de población no pueden estar ligados al impacto de una sola organización pone de relieve la importancia de reformular el impacto en función de las contribuciones al cambio en lugar de las atribuciones.
- Los distintos tipos de efectos directos (resultados) de las acciones de promoción y defensa resaltados, incluyendo el fortalecimiento de la construcción de alianzas, del fomento de capacidades, la investigación, la comunicación y el envío de mensajes y el uso de oportunidades estratégicas, son puntos de referencia útiles de éxitos de mitad de ciclo de las acciones de promoción y defensa que son difíciles de captar.

54 Barbara Klugman. 2009. “Less is More-Thoughts on Evaluating Social Justice Advocacy.” Fundación Ford.

- Los modelos de promoción y defensa explorados permiten y fomentan el uso de múltiples herramientas y enfoques de evaluación en vista de las necesidades de una organización.
- Las evaluaciones retrospectivas descritas por Patton ponen intenso énfasis en aprender de los procesos y victorias históricos, evaluando estrategias y situaciones que han dado resultado en un país o en todos los países y organizaciones.
- Se conceptualiza el monitoreo de los fracasos así como de los éxitos como una parte integral del proceso de aprendizaje.
- La libertad de cada organización o parte interesada para establecer sus propios mecanismos de evaluación y aprendizaje no sólo fortalece la capacidad, sino que permite también el desarrollo de herramientas de evaluación con mayor pertinencia local.

### **Las Evaluaciones de las Actividades de Promoción y Defensa No Están Diseñadas para Posibilitar lo Siguiete:**

- La evaluación retrospectiva puede no funcionar en todos los contextos, especialmente en escenarios inestables o zonas de conflicto o que han salido de un conflicto. La recolección de información que llevó a reformas anteriores puede que ya no sea relevante en la situación actual.
- Dependiendo de las herramientas o técnicas escogidas para medir el cambio, los enfoques de M&E pueden no captar significativamente las trayectorias o recorridos que miden cómo y por qué las estrategias específicas de promoción y defensa condujeron al cambio.
- Puesto que cada parte interesada puede usar su propio conjunto único de métodos de evaluación, puede que la comparación de resultados entre todos los interesados sea limitada. Este constituye un desafío en el caso de las redes de promoción y defensa donde múltiples socios trabajan desde diferentes lugares en metas de cambio similares.

### ***B. Evaluación de Redes***

Ricardo Wilson-Grau y Martha Núñez<sup>55</sup> han desarrollado un marco para medir la complejidad de los cambios que las redes buscan generar. La evaluación de las redes difiere de los enfoques tradicionales de M&E orientados a adquirir conocimientos acerca de un programa, proyecto u organización. Las redes operan en múltiples entornos cambiantes y dinámicos, donde a menudo éstas y todos sus miembros deben adaptarse y cambiar el curso con muy poco tiempo de anticipación, lo que requiere planificación e implementación de métodos de M&E más flexibles. La estructura de las redes generalmente no es jerárquica, con organizaciones miembro autónomas que cumplen diversas funciones en la promoción del cambio social y político, a veces de manera colectiva y otras de forma individual o en grupos. Dada esta complejidad y los múltiples actores involucrados, el tema contribución-atribución cobra importancia.

55 Véase Wilson-Grau, Ricardo y Martha Núñez. 2007. "Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach." *Development in Practice*, 17(2): 258-271.

A fin de abordar las diferentes inquietudes, Wilson-Grau y Núñez desarrollaron un marco y enfoque conceptuales para evaluar el funcionamiento, el propósito y las metas de una red. Específicamente, ellos resaltan cuatro cualidades interconectadas con tres dimensiones operativas, que erigen la columna vertebral de toda evaluación de redes. Las cuatro cualidades son **democracia, diversidad, dinamismo y desempeño**. Las tres dimensiones operativas son: **propósito y estrategias políticas, organización y gestión, y liderazgo y participación**. Las evaluaciones deben tener en cuenta todos estos diferentes niveles para hacer un monitoreo sobre cómo la red alcanza sus objetivos.

### **Fortalezas de la Evaluación de Redes:**

- El marco y enfoque de Wilson-Grau y Núñez se basan en gran medida en la metodología participativa como el principal medio para recabar y evaluar información sobre el cambio social y los efectos políticos generados por las redes. Esto fortalece la relevancia de las constataciones, así como la capacidad de evaluación de los miembros autónomos de las redes.
- Hay un fuerte énfasis puesto en la organización y gestión de redes, que son esenciales para el funcionamiento y propósito internos. Este enfoque examina minuciosamente la estructura, la gestión operativa, la capacidad institucional y la comunicación de la red.
- Este enfoque pone de relieve la importancia de resultados orgánicos, además del impacto general y otros efectos, que aluden a cambios internos vividos por el personal y los miembros de la red. Ésta es una dimensión significativa del cambio con frecuencia pasada por alto, y por ende, una muy importante contribución de este marco, que nos ayuda a comprender si la existencia de la red es un valor agregado para sus miembros. Esto es especialmente importante dado que justifica los motivos de la existencia irrepetible de la red e identifica áreas o brechas subyacentes a su operación eficaz y propósito.
- Se pone especial atención en medir los efectos políticos, que buscan examinar cómo los actores sociales y los miembros de la red influyen sobre los cambios a más largo plazo en las relaciones sociales y en estructuras de poder cambiantes en un contexto determinado.

### **La Evaluación de Redes No Está Diseñada para Posibilitar lo Siguierte:**

- El enfoque y marco de Wilson-Grau y Núñez no exigen explorar cómo la red en realidad contribuyó a los cambios observados en los efectos políticos o de otra índole. El hecho de que esta evaluación sea optativa debilita nuestra capacidad para entender a ciencia cierta la función de la red y sus contribuciones. Lo que podemos decir acerca del impacto de una red es principalmente de carácter descriptivo, subrayando lo que la red hace y a quienes se dirige e intenta influenciar, pero no si en realidad se han alcanzado los resultados ni cómo lo han hecho.
- De igual modo, al centrarse con más ahínco en la evaluación de la estructura, propósito y funcionamiento internos de la red, este enfoque limita nuestro entendimiento del recorrido y alcance de los cambios externos, así como si tuvieron lugar y de qué modo.



**awid** derechos de  
las mujeres

Asociación para los derechos de la Mujer y el Desarrollo