

# Fortaleciendo el monitoreo y la evaluación por los derechos de las mujeres:

*Trece ideas para  
las organizaciones  
de mujeres*

 Por Srilatha Batliwala

**awid** derechos de  
las mujeres

Asociación para los derechos de la Mujer y el Desarrollo

La Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID) es una organización feminista e internacional de membresía comprometida con alcanzar la igualdad de género, el desarrollo sostenible y los derechos humanos de las mujeres. La misión de AWID es fortalecer las voces, impactos e influencia de las/os activistas, organizaciones y movimientos por los derechos de las mujeres en el mundo para lograr avances efectivos en los derechos de las mujeres.

Autora: Srilatha Batliwala

Con aportes de: Lydia Alpízar Durán, Cindy Clark, Alexandra Pittman,  
Sarah Rosenhek, Angelika Arutyunova, y Alejandra Scampini

Traducción: Alejandra Sarda

Corrección: Verónica Delgado

Diseño: Storm. Diseño + Comunicación

©2011 Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID)

 Esta publicación se puede redistribuir sin fines de lucro por cualquier medio, sin modificación alguna y en su totalidad, atribuyendo su autoría a AWID y a la autora. Publicado por la Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID) en Toronto, Ciudad de México, Ciudad del Cabo.

Esta publicación está disponible en línea en [www.awid.org](http://www.awid.org)

Esta publicación se encuentra disponible en inglés, francés, y español

Esta publicación se encuentra disponible en formato impreso.

Para solicitar una copia por favor ponerse en contacto con:

Oficina en Toronto

215 Spadina Ave. Suite 150

Toronto, Ontario

M5T 2C7

Canadá

[contact@awid.org](mailto:contact@awid.org)

*Este documento se publicó originalmente en inglés AWID 2011,  
Toronto, Canadá*

AWID agradece el generoso apoyo de Cordaid, Hivos, la Fundación Levi Strauss, el Fondo ODM3 (Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores), Oxfam Novib, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Sida), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC), y un donante anónimo.

## Un contexto pleno de retos

En la década pasada se ha producido un cambio significativo en las políticas de la ayuda, así como un cambio bastante radical en los factores que influyen sobre el apoyo para el trabajo por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Este ha sido uno de los resultados indirectos de las tendencias económicas globales, y especialmente de la recesión mundial que comenzó a fines de 2008. Los cambios en el ambiente político, sobre todo en los países de Europa Occidental y los escandinavos, han llevado al poder a regímenes cada vez más conservadores que revirtieron las políticas de ayuda internacional más liberales de sus predecesores. Las modalidades para la ayuda adoptadas hace algunos años también han restringido severamente el acceso de las organizaciones de la sociedad civil a la ayuda bilateral. Lo peor es que el trabajo por la igualdad de género ha desaparecido de la agenda internacional para el desarrollo, o ha sido substituido por alternativas discutibles como los microcréditos o la transversalización del género.

Por eso en el mundo de hoy los recursos para el trabajo por los derechos de las mujeres ya no es una cuestión de derechos humanos o de justicia social sino que está sometido a consideraciones más pragmáticas como los beneficios sociales que producen las “inversiones”: buenos ejemplos de este enfoque son los modelos de “invertir en las mujeres” como “economía inteligente”, promovido por la ONU y el Banco Mundial, o el “efecto niña” que apoyan algunas fundaciones.<sup>1</sup> Este cambio de paradigma que va de la justicia social a los argumentos económicos es uno de los muchos productos de la dominación del modelo de desarrollo neoliberal centrado en el crecimiento. Por esto, las organizaciones que trabajan por los derechos de las mujeres y la igualdad de género están siendo cada vez más presionadas para demostrar resultados. Los recursos para el trabajo por la igualdad de género—sobre todo para enfoques cuyos impactos son difíciles de medir en términos cuantificables—también se han venido reduciendo, como lo demostró la investigación de AWID sobre “¿Dónde está el dinero para los derechos de las mujeres?”<sup>2</sup>. Muchas agencias donantes—y especialmente los programas para la igualdad de género que funcionan dentro de ellas—han sido presionadas por los gobiernos (en el caso de agencias bilaterales) o por sus juntas directivas y “donantes originales” (en el caso de las fundaciones privadas y fondos de mujeres) para que demuestren cómo sus recursos han marcado una diferencia. Por eso, estos donantes han promovido con mucha fuerza entre sus contrapartes el uso de marcos de referencia para el monitoreo y la evaluación más lineales, de causa-efecto y basados en los resultados.

En otro nivel, la sociedad civil ha sido cuestionada a escala global en cuanto a su rendición de cuentas, legitimidad y credibilidad. Como respuesta a esto, las organizaciones de la sociedad civil intentaron incrementar la transparencia acerca de sus recursos y estrategias, mejorar sus sistemas internos de aprendizaje y hacer evaluaciones más rigurosas de su efectividad e impacto, para poder establecer con mayor claridad el valor social agregado de su trabajo. Las organizaciones por los derechos de las mujeres han sido parte

1. Ver por ejemplo los sitios en Internet del UN Women’s News Centre, Mckinsey & Company, y Nike Foundation.
2. Para más información sobre la iniciativa de AWID de acción-investigación sobre financiamiento para los derechos de las mujeres, consultar: <http://awid.org/esl/Nuestras-publicaciones/Financiamiento-para-los-Derechos-de-las-Mujeres>

de este proceso, pero como sus intervenciones muchas veces las realizan como parte de un movimiento y/o están pensadas para abordar las raíces estructurales de la desigualdad de género, para los cuales el conjunto actual de herramientas de evaluación resulta inapropiado o inadecuado, suele resultarles mucho más difícil formular argumentos convincentes.

## Iniciativa de acción e investigación de AWID sobre Monitoreo y Evaluación (M&E)

Es en este contexto en que durante 2009 y 2010, AWID dio inicio a múltiples proyectos de acción e investigación para analizar los desafíos a que se enfrentan tanto las organizaciones de mujeres como sus donantes para monitorear y evaluar en forma eficaz el trabajo por los derechos de las mujeres y reforzar nuestra capacidad colectiva para evaluar la influencia y el impacto de este trabajo. En este período se realizaron los siguientes proyectos específicos. Más información sobre cada proyecto está disponibles [en el sitio de AWID](#).

- [Captando el Cambio en la Realidad de las Mujeres](#) (Batliwala y Pittman). Análisis crítico de más de cincuenta marcos de referencia, enfoques, métodos y herramientas de M&E que están siendo usados por organizaciones y redes por los derechos y el empoderamiento de las mujeres.
- [Un Compendio sobre Monitoreo y Evaluación](#), o wiki, que contiene análisis de más de 50 marcos de referencia, enfoques, herramientas y métodos para M&E de uso común, con un análisis crítico de sus fortalezas y limitaciones.
- Un estudio cuantitativo y cualitativo en profundidad acerca de las experiencias y desafíos enfrentados por 37 de las 45 organizaciones que recibieron donaciones del Fondo ODM3 del gobierno holandés<sup>3</sup> en 2008<sup>4</sup>. Los resultados y percepciones surgidas de este estudio estarán disponibles “Aprendiendo más de la experiencia del Fondo ODM3” (Batliwala and Pittman).
- Un Diálogo organizado en Ámsterdam en junio de 2010 con representantes de las contrapartes del Fondo ODM3, funcionarias/os del Ministerio de Asuntos Exteriores holandés que creó el fondo, la empresa que administra el Fondo para el Ministerio, y expertas/os en M&E, que discutieron los procesos relevantes de M&E para capturar los cambios dinámicos que procuran generar las organizaciones de mujeres.

Si bien este trabajo surgió en parte como respuesta a los desafíos más amplios que presenta el contexto y que se describen más arriba, también está inspirado en nuestra misión de apoyar y fortalecer a las organizaciones y movimientos por los derechos de las mujeres. En el caso de la investigación sobre el Fondo ODM3, lo que comenzó como un intento de analizar las

---

3. Un fondo especial creado por el Ministerio de Asuntos Exteriores del gobierno de los Países Bajos para contribuir a alcanzar el Tercer Objetivo para el Desarrollo del Milenio: promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres

4. Aunque esta investigación se realizó dentro del contexto específico del Fondo ODM3, los sistemas de M&E exigidos por el Fondo (Marco Lógico) son de uso habitual en el sector del desarrollo. Por esto, los resultados y recomendaciones de este estudio resultan válidos para una amplia variedad de organizaciones, contextos y situaciones.

posibilidades y límites de las contrapartes del Fondo para demostrar resultados, fue evolucionando hasta convertirse en un proceso de auto-reflexión y diálogos en profundidad y críticos sobre M&E, aprendizaje interno y comunicación más efectiva con el mundo externo sobre los logros. Por eso, si bien la meta de este trabajo fue sobre todo identificar de qué maneras se puede dar seguimiento y capturar los avances y retrocesos en los derechos de las mujeres y la igualdad, nuestra preocupación principal era avanzar en nuestra capacidad colectiva de aprender de nuestro trabajo: cómo sucede el cambio, cómo podemos aplicar lo aprendido para fortalecer nuestras estrategias y movimientos, y cómo incrementar los recursos disponibles para nuestro trabajo.

## Cambiando nuestro paradigma sobre M&E

Al presentar los principios contenidos en este documento, nuestro propósito más amplio es reposicionar el M&E como parte de nuestras políticas: como expresión fundamental de nuestra responsabilidad para con nuestra causa y nuestras bases de apoyo, y como forma decisiva de avanzar en nuestros aprendizajes individuales y colectivos. Nos dimos cuenta de que aun cuando contamos con sistemas muy fuertes de M&E, lo que aprendemos de ellos tiende a permanecer dentro de nuestras organizaciones o, en el mejor de los casos, lo compartimos también con nuestros donantes. Esto no cumple con la meta más importante de todas: construir e impulsar una base colectiva de conocimientos acerca de lo que funciona y lo que no, para que juntas podamos fortalecer nuestra capacidad *colectiva* para promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Esta es una prioridad urgente en un momento en que los desafíos para la construcción de los derechos de las mujeres y el poder colectivo para la justicia social se están tornando más graves y complejos a todos los niveles, y los fondos para esta clase de trabajo llegan con condiciones o requerimientos más rígidos.

## Trabajando con nuestra diversidad

Antes de compartir las ideas producto de nuestra investigación, queremos reconocer que representan un ideal —el mejor escenario, lo que desearíamos que todas las organizaciones por los derechos de las mujeres tuvieran los recursos y la capacidad para implementar. En la realidad, somos conscientes de la enorme diversidad de grupos y procesos de las mujeres, que trabajan a distintos niveles en muchísimos contextos diferentes. Sabemos que la enorme mayoría de las organizaciones que luchan por los derechos de las mujeres son frágiles, están peleando por obtener recursos y sobrevivir, con personal y capacidad limitados. Otras operan en situaciones de conflicto e inestabilidad política, o bajo amenaza constante de mafias criminales, fundamentalistas y otras fuerzas, y enfrentándose a un gran número de agresiones debido a su trabajo como defensoras de los derechos humanos de las mujeres. Nuestras sugerencias pueden resultarles un sueño lejano a algunos grupos, mientras que organizaciones más grandes, con más recursos, que trabajan en condiciones de estabilidad relativa, pueden ser capaces de aplicar varias de ellas o todas. Si bien creemos que todos estos principios son útiles e importantes, no es nuestra intención promoverlos como un paquete, o *in toto*, a ser aplicados por todas, en todas las circunstancias. Por el contrario, los ofrecemos como un menú de ideas, posibilidades y enfoques entre

los cuales las organizaciones pueden elegir, adaptando aquellos que les parezcan más relevantes, útiles y sobre todo, factibles de ser aplicados dado su contexto y sus limitaciones específicas.

Teniendo en cuenta estas advertencias, presentamos trece ideas clave acerca de cómo las organizaciones y movimientos por los derechos de las mujeres podemos fortalecer nuestra capacidad de dar seguimiento y evaluar los aportes de nuestras organizaciones e intervenciones. Estas lecciones pueden contribuir a erradicar y cambiar las desigualdades e injusticias de género que están profundamente enraizadas y continúan asolando nuestro mundo.

- 1.** Hacer del M&E un ingrediente fundamental de nuestro aprendizaje y rendición de cuentas.
- 2.** Desarrollar capacidad para el M&E
- 3.** No existe una talla única
- 4.** Registrar los retrocesos o cómo se mantienen los logros conquistados
- 5.** Lograr un equilibrio entre mediciones cuantitativas y cualitativas
- 6.** Dar prioridad a los enfoques que miden nuestros aportes para el cambio, y no a los que exigen que nos lo atribuyamos
- 7.** Menos es más
- 8.** Flexibilidad y adaptabilidad
- 9.** Los sistemas de M&E deben ser adecuados a la arquitectura organizacional
- 10.** Negociar los sistemas de M&E con los donantes
- 11.** Adaptar los indicadores y resultados a los plazos
- 12.** Crear líneas de base
- 13.** Cuando el M&E es útil para nosotras, lo será también para otras/os

## Trece prácticas promisorias para fortalecer el monitoreo y la evaluación en el trabajo por los derechos de las mujeres

**1** Hace falta un cambio de paradigma fundamental en cuanto al verdadero rol del M&E en nuestro trabajo. Nuestras investigaciones y conversaciones tanto con donantes como con organizaciones de mujeres muestran que el M&E es más útil y relevante cuando se lo encara como un proceso de aprendizaje y no como un requerimiento para rendir informes o movilizar recursos. La medición sólida, amplia y rigurosa de nuestra efectividad es una expresión fundamental de la rendición de cuentas que debemos a nuestras bases de apoyo, y de nuestra misión de construir, en el largo plazo, un mundo justo desde el punto de vista del género. Muchas veces realizamos este proceso de aprendizaje sin conciencia de estar haciéndolo o de manera informal. Por ejemplo, en nuestras reuniones internas y procesos de planificación, o en conversaciones entre nosotras, siempre estamos evaluando los progresos en nuestro trabajo. Muchas veces compartimos conocimientos valiosos acerca de lo que estamos aprendiendo, lo que hemos logrado, los reveses que sufrimos; definimos quiénes y qué están por detrás de los desafíos para nuestro trabajo y también de los avances que hemos logrado; y analizamos por qué pensamos que ocurrió—o que no ocurrió—el cambio. Esto es exactamente lo que significan el monitoreo y la evaluación. Entonces, la tarea es transformar este hábito internalizado de análisis y aprendizaje en formas más sistemáticas y articuladas que se puedan compartir con otras/os—no sólo con los donantes que puedan requerir esta información sino con las/os que podrían aprender de nuestras experiencias y percepciones. Más aún, tenemos que aplicar estos aprendizajes de forma más conciente para analizar nuestras prácticas y estrategias, y diseñar las nuevas intervenciones. Por eso el desafío es hacer del M&E una parte central de la forma como aprendemos y fortalecemos nuestro trabajo a todo nivel, una expresión viva del aprendizaje y el crecimiento organizacionales e individuales, y un aporte fundamental al aprendizaje colectivo de los movimientos de mujeres en el mundo.

**2** En su gran mayoría, las organizaciones de mujeres mencionaron la necesidad de desarrollar e incrementar su capacidad para documentar los resultados del trabajo que realizan en forma eficaz y convincente. Muchas organizaciones afiliadas a AWID refieren que les resulta más difícil que nunca movilizar recursos para su trabajo, sobre todo cuando las estrategias que emplean se consideran difíciles de monitorear o sus resultados difíciles de medir. Por eso existe la necesidad de generar información más rigurosa y convincente sobre la efectividad y el impacto de nuestras estrategias, y contrarrestar la impresión de que nuestro trabajo no permite los análisis “duros”. Pero nuestra investigación indica que evaluar nuestro trabajo en forma eficaz con frecuencia requiere el uso de herramientas y métodos que exigen habilidades y capacidades con las que nuestras organizaciones tal vez no cuenten, o que puedan resultar ajenos a nuestras culturas y tradiciones de aprendizaje. Para las que trabajan en contextos de alto riesgo, plagados de conflictos o violencia, las exigencias que imponen la atención diaria de situaciones urgentes y la supervivencia pueden tornar imposible estas evaluaciones. Por eso, al momento de establecer sistemas de M&E, o de perfeccionar o volver a diseñar un sistema existente, es importante tener en cuenta las capacidades del personal, el

← Hacer del M&E un ingrediente fundamental de nuestro aprendizaje y rendición de cuentas

← Desarrollar capacidad para el M&E

tiempo y otros recursos que el sistema requiere, y elaborar una combinación de herramientas y métodos que se pueda aplicar con estas limitaciones. Pero nuestras limitaciones no deben convertirse en excusa para hacer menos de lo que podemos: necesitamos cuestionar nuestro enfoque actual para evaluar si honestamente estamos haciendo todo lo que podemos, si podríamos hacer más, y empujar los límites de nuestro M&E hasta donde nos sea posible. Este significa integrar las capacidades para el M&E en nuestros planes generales de desarrollo organizacional y de capacidades y, cuando sea necesario y posible, recurrir a la experticia externa. Dado que cualquier sistema fuerte de M&E requiere de tiempo y recursos—sin importar nuestro tamaño, contexto, o el nivel en que operamos—debemos comenzar a incluirlo en nuestro presupuesto y negociar los costos relacionados con el M&E cuando movilizemos recursos.

**3** Nuestra investigación mostró claramente que no hay un único marco para el M&E que pueda capturar *todos* los aspectos de los cambios, impactos o resultados de un proyecto o estrategia por los derechos/el empoderamiento de las mujeres. No existe una herramienta o método que por sí solo pueda dar respuesta a todo lo que necesitamos saber, dado que cada uno de ellos fue diseñado para dar seguimiento o capturar algunas dimensiones específicas del cambio o de la eficacia operativa, pero no otras. Cualquier instrumento de M&E—ya se trate del marco lógico, la teoría del cambio, el mapeo de resultados, o el análisis de impacto de género—sólo evalúa *un determinado* conjunto de dimensiones pero no todas ellas. Por eso, un proceso de evaluación amplia requiere la aplicación de múltiples marcos de referencia, métodos y herramientas que operen juntos complementándose entre sí<sup>5</sup>. Muchas organizaciones de mujeres ya lo están haciendo: en el estudio reciente que hizo AWID acerca de las contrapartes del Fondo ODM3, más de la mitad (51%) de las organizaciones de mujeres utilizaban *más de cuatro* enfoques y herramientas para M&E, o tomaban elementos de varios de ellos para documentar sus progresos e impacto. Esto resulta bastante lógico dado que la naturaleza de las relaciones de poder entre los géneros y sociales es compleja, y que las organizaciones operan en contextos sociales, culturales, económicos y políticos diferentes. Nuestro estudio también reveló que “las organizaciones que utilizaban más de cuatro enfoques de M&E refirieron un nivel de satisfacción ligeramente superior con sus sistemas de M&E (y por ende niveles más bajos de insatisfacción) que las que utilizaban uno o dos métodos.” (Batliwala and Pittman, np). Por eso, si bien ningún instrumento de M&E puede contarnos la historia entera, las combinaciones estratégicas entre varios métodos nos pueden acercar mucho más a entender el proceso de cambio en toda su amplitud, incluyendo sus fortalezas y limitaciones.

**4** Los sistemas de M&E que nos dan espacio para dar seguimiento y documentar los cambios negativos, las resistencias y reacciones adversas son fundamentales para el trabajo por los derechos/el empoderamiento de las mujeres. Esto no resulta sorprendente dado que sabemos que, en la práctica, la mayoría de las intervenciones que promueven los intereses estratégicos de las mujeres e incluso muchas que atienden a sus necesidades concretas, tienden a generar reacciones por parte del *status quo*. Las fuerzas que procuran hacer retroceder los

5. Ver Batliwala and Pittman's “Capturing Change,” dado que este compendio de marcos de referencia y enfoques para M&E podría servir como punto de partida para hacer esta selección.

← No existe una talla única

← Registrar los retrocesos o cómo se mantienen los logros conquistados

cambios van desde las más tibias (que intentan cooptar o neutralizar nuestros esfuerzos) hasta las agresivas (que ejercen violencia contra las mujeres o las/os activistas que trabajan con ellas). Por ejemplo: evaluaciones en profundidad de los programas de microcréditos para mujeres revelaron que medir sus resultados en términos de préstamos concedidos e índices de devolución, o incluso de incrementos en los ingresos de las mujeres, cuenta sólo una parte de la historia. En estos programas, las mujeres muchas veces se enfrentan a mayor explotación, un incremento de la violencia doméstica debido a su mayor poder económico, o al agotamiento porque su carga de trabajo crece sin que puedan abandonar ninguno de sus deberes domésticos o de cuidado. Las mujeres verdaderamente pobres no pueden participar en absoluto de los esquemas de microcréditos. Pero la mayoría de las herramientas de evaluación no están diseñadas para dar seguimiento a estos impactos negativos o capturarlos. Diseñar instrumentos que retomen estos efectos y reacciones negativas es fundamental, dado que pueden alterar en forma radical la evaluación del “éxito” de un proyecto o su “fracaso”, ubicando nuestros logros en un contexto más realista. Los grupos de mujeres que trabajan en lugares de alto riesgo, afectados por conflictos, son quienes mejor podrán valorar este aspecto. En muchos contextos, las reacciones negativas o los retrocesos son indicaciones de impactos positivos (Batliwala and Pittman, p. 6). En el mismo sentido, necesitamos enfoques que valoren los procesos que logran conservar logros pasados, como impedir la derogación de una ley que permite el aborto o la protección frente a la violencia doméstica. Mantener los logros alcanzados, en esos contextos, es una historia de logros y no la prueba de que no se ha logrado avanzar. Como lo señalaron muchas/os participantes del Diálogo ODM3 de AWID—incluyendo a las participantes llegadas de Irak—el hecho de que “las cosas no hayan empeorado” puede ser un signo de impacto positivo.

**5** Así como necesitamos considerar la combinación de múltiples enfoques, también necesitamos combinar herramientas de M&E y evidencias cuantitativas y cualitativas, equilibrándolas en forma adecuada. La experiencia de la mayoría de las/os activistas y organizaciones de mujeres es que las evidencias cuantitativas o “duras” de resultados se toman más en serio que la información “blanda”, como las historias de cambios, que se tratan como anécdotas que carecen de rigor. También existe la tendencia entre muchos grupos de mujeres, de creer que nuestro trabajo *sólo* se puede medir en forma cualitativa, y que nuestros procesos de cambio son demasiado complejos o sutiles para medirlos en cifras. Si bien es cierto que nadie puede evaluar el cambio en forma tan precisa como las mujeres y comunidades que son sujetos y agentes de un proceso de cambio, no deberíamos ver a estos métodos como sustitutos sino como complementos de los métodos de evaluación más duros. El énfasis excesivo en la información cualitativa muchas veces *limita* nuestra capacidad para demostrar que el trabajo que hacemos está marcando una diferencia, sobre todo ante quienes diseñan políticas gubernamentales o los donantes. Lo cierto es que el cuadro más completo del cambio—el positivo, el que incluye reacciones y reveses o el que consiste sólo en mantener los logros alcanzados—surge cuando se utilizan *tanto* herramientas cuantitativas como cualitativas para medirlo. Por ejemplo: podemos combinar encuestas que generen datos cuantitativos acerca de cambios en la participación política de las mujeres, su movilidad, ingresos, conciencia de los derechos, alfabetización, procura de servicios de salud, y cambios en las actitudes masculinas *con* métodos cualitativos como narraciones de luchas individuales y colectivas, historias de cambio, y discusiones en grupos focales que describan cómo sucedieron los cambios.

← Lograr un equilibrio entre mediciones cuantitativas y cualitativas

La información cuantitativa muchas veces valida y destaca matices acerca de la evidencia cualitativa, y viceversa. El equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo lo pueden lograr las organizaciones cualquiera sea su tamaño, ubicación o contexto, sobre todo si lo combinan con un enfoque de “menos es más” (ver el punto 7). Construir nuestras historias de cambio combinando datos cuantitativos y evidencias cualitativas nos puede ayudar a presentar nuestros argumentos en forma mucho más efectiva.

**6** Muchas veces nos tientan para que nos atribuyamos todos los cambios que ocurren en un proceso por los derechos o el empoderamiento de las mujeres, o sentimos que la lucha por asegurar financiamiento para nuestro trabajo nos presiona a hacerlo. Y a veces nos resistimos a reconocer nuestros aportes al cambio, o somos demasiado modestas como para hacerlo, temiendo aparecer como exageradas o promoviéndonos a nosotras mismas. Algunos marcos de M&E—como el marco lógico o el de Gestión Basada en Resultados—están en realidad *diseñados* para atribuir resultados a nuestras intervenciones de manera simplista. Pero en verdad estos enfoques resultan apropiados para dar seguimiento al desempeño o a la implementación de las actividades del proyecto. No funcionan igualmente bien cuando se trata de entender cómo el proceso de cambio produjo resultados, tanto intencionales como inesperados. Además, estos enfoques que “buscan la atribución” no están diseñados para capturar los pasos *intermedios* que deben seguirse para llegar a los resultados finales que se intenta lograr. Por ejemplo, una mayor conciencia de la violencia doméstica como delito es un primer paso necesario para reducir esta clase de violencia. En estos enfoques, se pasa directamente a medir la meta general de un programa o intervención—que sabemos sólo puede ser alcanzada en el largo plazo (p.ej. reducción o eliminación de la violencia doméstica)—y se formulan atribuciones exageradas que rara vez se pueden sustentar. Lo peor es que también se nos atribuirán en forma negativa el haber mantenido los logros alcanzados, los reveses y las reacciones. Ninguna organización o intervención puede, por sí misma, trabajar sobre todos los factores que influyen y median entre el género, el poder y los derechos de las mujeres, como muchas defensoras de los derechos humanos de las mujeres que trabajan en zonas controladas por “narcotraficantes”, otras mafias o fundamentalistas religiosos nos lo confirmarán. Es por esto que los enfoques basados en los aportes—como el Mapeo de Resultados, el Cambio Más Significativo o la Teoría del Cambio, por ejemplo—deberían ser ingredientes importantes de nuestros sistemas de M&E, dado que nos permiten hacer afirmaciones más realistas, aunque modestas, sobre nuestro rol en los procesos de cambio.

**7** En la lucha por capturar y reflejar con precisión los aportes de nuestro trabajo a los cambios en las vidas y realidades de las mujeres, la respuesta no es generar montañas de información que luego resulte imposible de analizar en forma significativa y mucho menos nos ayude a trazar un cuadro convincente de lo que logramos. Los grupos más pequeños de mujeres, o los que trabajan en contextos que constituyen un desafío, muchas veces tienen dificultades para producir evidencias básicas de su efectividad, dadas sus limitaciones en cuanto a recursos y personal, así como los riesgos bajo los que operan. Esta es la razón por la que a menudo los procesos de M&E resultan abrumadores para muchas organizaciones de mujeres. Pero lo cierto es que para el M&E efectivo, a veces *menos es más*; en otras palabras, no es la *cantidad* sino la *calidad* de la información—generada

← **Dar prioridad a los enfoques que miden nuestros aportes para el cambio, y no a los que exigen que nos lo atribuyamos**

← **Menos es más**

por menos indicadores pero más sensibles e inteligentes—lo que importa. Por eso los movimientos y organizaciones de mujeres tienen que lograr un equilibrio delicado entre generar más evidencias de las que pueden analizar en forma convincente y competente, y generar demasiado pocas que no les alcancen para defender sus argumentos. El marco de referencia SMART, con todas sus limitaciones, fue un intento de lograr precisamente esto: identificar un conjunto pequeño pero efectivo de indicadores que fueran específicos, factibles de ser medidos, alcanzables, relevantes y temporalmente adecuados. Necesitamos concentrarnos en el desarrollo de sistemas de M&E que nos permitan generar argumentos más convincentes, con evidencias de alta calidad pero no necesariamente numerosas.

**8** Los enfoques rígidos para reportar acerca de metas / indicadores / productos / resultados que se planifican al comienzo de una intervención para generar cambios no resultan útiles en el trabajo por los derechos de las mujeres y su empoderamiento. Como lo han destacado fuertemente las organizaciones de mujeres en entrevistas, cuando planificamos una intervención y diseñamos un sistema de M&E para monitorear y evaluar sus resultados, partimos de suposiciones inteligentes más que de certezas infalibles. El contexto puede afectar las intervenciones planificadas, lo que exige que las organizaciones/activistas se adapten a nuevas circunstancias. Por ejemplo: el número de reuniones de concienciación acerca de los derechos de las mujeres que estaba planificado no se pudo realizar porque surgieron varios reveses significativos frente al proyecto (agresiones contra mujeres activistas, vigilancia y represión políticas que forzaron a las activistas a la clandestinidad, guerras o conflictos, la movilización de los hombres de la comunidad contra el proyecto, etc.). Siempre hay un elemento impredecible en el trabajo por los derechos de las mujeres, por el que los planes mejor trazados pueden no resultar, muchas veces por razones que están fuera de nuestro control. Pero también las cosas pueden salir bien, o avanzar mucho más rápido de lo que habíamos previsto. Esta falta de previsibilidad no es exclusiva del trabajo por el cambio social: hasta las grandes corporaciones y empresas se han visto obligadas a revisar sus metas e indicadores cuando hubo cambios en la macroeconomía y en las realidades del mercado! En estas circunstancias, los indicadores de M&E pueden tener que ser revisados rápidamente, para reflejar lo que la organización *logró* hacer como respuesta. Los sistemas de M&E deben ser ágiles y flexibles, porque hay evidencias que muestran que hasta los enfoques y mediciones más cuidadosamente elegidos pueden tener que cambiarse a mitad del camino cuando las realidades en el terreno cambian en forma radical en el transcurso de la implementación del proyecto (Batiwala and Pittman 2010b). Por supuesto que no se debe hacer un mal uso de esta flexibilidad, por ejemplo para ocultar nuestras equivocaciones o errores estratégicos. Se la debe aplicar sólo cuando resulta claro que la trayectoria de nuestra intervención para el cambio se ha visto alterada por factores externos que están más allá de nuestro control, o como resultado de nuevas informaciones que indican un cambio de dirección.

**9** El mundo de los derechos de las mujeres está cada vez más habitado por organizaciones con arquitecturas complejas: redes, estructuras que van de lo local a lo global, federaciones y confederaciones, organizaciones de membresía, coaliciones y muchas más. Estas entidades surgieron en las últimas décadas precisamente *debido* a la naturaleza global no sólo de la desigualdad de género sino también de las fuerzas económicas y políticas que la complican a cada nivel. Las estructuras

← Flexibilidad y adaptabilidad

← Los sistemas de M&E deben ser adecuados a la arquitectura organizacional

tipo red pueden tener un alcance, un ancho de banda y un impacto mayores a múltiples niveles de políticas y activismo. Pero la mayoría de los marcos y herramientas de M&E de los que disponemos fueron pensados para organizaciones mucho más simples, de base, dedicadas a la acción directa o a la prestación de servicios. Estas herramientas formulan preguntas como “¿A cuántas mujeres llegaron? ¿Cuántas mujeres se beneficiaron?” que muchas veces resultan inadecuadas para estructuras complejas, con múltiples niveles y sedes. Por ejemplo: el secretariado de una red o coalición grande, geográficamente dispersa, con múltiples organizaciones como afiliadas, ubicadas en decenas de países y que trabajan en gestión y defensa de políticas tanto locales como globales, no puede responder esta clase de preguntas sin transmitírselas primero a todos los niveles de su estructura. E incluso si responden a estas preguntas, su respuesta no nos dice nada del valor agregado que tiene operar a través de esta clase de estructura en lugar de hacerlo desde una más simple. Pero las redes, coaliciones y organizaciones transnacionales crearon estructuras complejas que les permiten trabajar en múltiples países, a múltiples niveles (local, nacional y global) y con una multiplicidad de afiliadas o socias organizacionales. Su arquitectura compleja también les permite muchas veces profundizar el impacto del trabajo de sus afiliadas individuales aportándoles experticia desde otros espacios o niveles de la estructura. Con esto se fortalecen el conocimiento, la capacidad y las estrategias de todas sus afiliadas/unidades; también la gestión y defensa colectiva, los estudios multicéntricos de investigación y otras actividades que una sola organización no podría tener la capacidad, los recursos o el alcance necesario para encarar, se ven fortalecidos. Por eso estas estructuras organizacionales requieren de sistemas de M&E más complejos. Por ejemplo, pueden combinar la evaluación de su efectividad como *redes* (utilizando el marco de Wilson-Grau/Núñez), de su *impacto en la gestión y la defensa* (mediante herramientas y recomendaciones como las que ofrecen Patton y Klugman) y una combinación juiciosa de los marcos de referencia más convencionales para evaluar los *resultados a nivel de unidad o membresía*. Este es otro ejemplo de por qué son necesarios múltiples herramientas de evaluación para construir sistemas efectivos de M&E.

10

Muchas organizaciones de mujeres consideran que los marcos de referencia y enfoques de M&E que exigen algunos donantes demandan recursos que están más allá de su capacidad, por las habilidades de su personal, el tiempo que se requiere para implementarlos o la necesidad de experticia externa a la que muchas no tienen acceso. También pueden resultar difíciles de utilizar por grupos que trabajan en contextos de inestabilidad política o riesgosos por la violencia y el conflicto. A veces la complejidad y la cantidad de información exigida es excesiva y no necesariamente traza un mejor cuadro de la implementación o el impacto. Esto por lo general sucede porque los requerimientos acerca del M&E no son un prioridad en el proceso de negociación con los donantes sino que tanto estos como las contrapartes los tratan como algo que se menciona a última hora o un añadido. Y el resultado es un choque desagradable cuando se tornan claras sus implicancias reales. Pero esto se puede prevenir si tomamos la iniciativa de diseñar un marco de M&E e indicadores sólidos para el trabajo que proponemos—basado en el equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo, “menos es más” y otros principios aquí mencionados—adecuados a nuestras realidades contextuales y a nuestra capacidad organizacional, que demuestre un enfoque serio al seguimiento y la evaluación de nuestro trabajo. Esto también nos garantiza que seamos nosotras las que sentemos las bases para negociar cómo se evaluará nuestro

← Negociar los sistemas de M&E con los donantes

trabajo, en lugar de que lo hagan otras personas con menos experiencia y conocimiento de las estrategias y los contextos de nuestro trabajo. Entender y negociar las expectativas sobre M&E al comienzo de un proyecto o ciclo de financiamiento es una estrategia útil para evitar tensiones y malos entendidos en una fase posterior.

**11** La investigación de AWID sobre M&E indica que a veces esperamos resultados de nuestras intervenciones que resultan desproporcionados considerando sus plazos, y muchas veces esto es producto de la presión por atribuirle resultados a nuestro trabajo. Por ejemplo, una intervención contra la violencia contra las mujeres puede intentar medir su reducción durante el ciclo de un proyecto de tres años de duración. Pero una medida más realista de éxito en este breve período podría ser una mayor conciencia o reconocimiento de esta forma de violencia como delito; o haber quebrado de alguna medida el silencio que la rodea, lo que se puede demostrar por un incremento en la cantidad de denuncias por parte de las víctimas o sus familias. Los cambios en el nivel macro, como la reducción en el índice de violencia, sólo se pueden evaluar en forma confiable en el largo plazo y sólo después de haber dado cuenta del rol de múltiples actores que participaron del proceso de cambio, así como de la influencia de una variedad de fuerzas culturales, políticas y económicas. Un solo proyecto u organización no puede trabajar sobre todos estos factores, mucho menos en un plazo de tres o cinco años. Lo que sí podemos medir, en cambio, son los cambios intermedios dentro de específicos grupos de actores y nuestra *contribución* para facilitar ese cambio. Por eso cuando establezcamos sistemas de evaluación y herramientas para el seguimiento, tendremos que sincronizar nuestros indicadores con nuestros plazos, y presentar un argumento convincente sobre este enfoque ante quienes apoyan o cuestionan el valor de nuestro trabajo. Esto nos ayudará a no expresar pretensiones exageradas acerca de nuestro impacto y *también* a no sentirnos desilusionadas con los resultados que logramos.

**12** Generar información de línea de base en forma periódica es una herramienta poderosa pero poco utilizada para medir en forma precisa nuestro rol y nuestros logros en el proceso de cambios, así como para identificar las direcciones más estratégicas para la próxima fase de nuestro trabajo. Muchas veces lanzamos proyectos y estrategias de cambio sin tener una visión clara del cambio que procuramos, los valores y miradas políticas que impregnan esa visión, y sin un diagnóstico sólido de los problemas que estamos intentando abordar. Las líneas de base pueden ayudarnos a avanzar hacia una mayor claridad, aportando las bases para un análisis situacional claro desde el comienzo. A su vez, esto nos permitirá posicionar en forma más precisa los cambios que se han ido produciendo en el transcurso de nuestro trabajo—tanto los positivos como los negativos—comparándolos con esta línea de base, identificar lo que funcionó y lo que no, y perfeccionar nuestras estrategias de acuerdo a esto. Existen muchos ejemplos de estudios de línea de base realizados por ONGs y organizaciones de mujeres que evalúan la condición de los derechos humanos, relaciones entre los géneros, violencia contra las mujeres, etc. en muchas partes del mundo.<sup>6</sup> La evidencia así generada las ayudó a monitorear y evaluar los

6. Ver por ejemplo Ranga Zinyemba & Ronah Mugadza, "Report of the Baseline Survey on Human Rights, Gender and Democracy" European Union / Konrad Adenauer Stiftung / SHDF: 2008, y Batiwala, Srilatha *et al.* "Status of Rural Women in Karnataka," National Institute of Advanced Studies: Bangalore, India, 1998.

← Adaptar los indicadores y resultados a los plazos

← Crear líneas de base

impactos de sus intervenciones de formas más convincentes y precisas, generando evidencias concretas de la situación al comienzo del proyecto. Esto les permitió aprender mejor cuál fue el impacto de sus intervenciones para el cambio a lo largo del tiempo, pero también presentar un argumento mucho más fuerte ante audiencias externas acerca de lo que funcionó y lo que no. No sólo las organizaciones grandes y con mucho financiamiento pueden realizar estudios de línea de base: también es posible hacerlos con recursos limitados, empleando combinaciones interesantes de métodos participativos, información secundaria (que se puede recoger mediante estadísticas oficiales o datos de los censos, encuestas y estudios realizados por otras organizaciones) y métodos convencionales “objetivos” como las encuestas. Nuestra capacidad para crear líneas de base y comparar con ellas los avances que logramos en indicadores seleccionados también refuerza la capacidad de quienes nos apoyan (incluyendo a nuestros donantes) para argumentar con mayor fuerza frente al mundo en general por qué es necesario apoyar esta clase de trabajo.

13

El último y posiblemente el más importante de los principios que surgen de nuestra investigación es que si le dedicamos el tiempo, los esfuerzos y recursos necesarios a diseñar e implementar el mejor sistema posible de M&E para dar seguimiento a nuestro trabajo y evaluarlo, existe la posibilidad de que el producto de este esfuerzo también le resulte útil a otros actores frente a los que debemos rendir cuentas, que pueden ser nuestros gobiernos, donantes o las mujeres a las que procuramos servir. Por ejemplo los donantes pueden necesitar específicamente información acerca de si implementamos las actividades programadas en forma oportuna, lo que tal vez no sea nuestra prioridad; o las mujeres pueden estar interesadas en saber qué estrategias resultaron más efectivas para hacer frente a la reacción. Pero aun si no encaja perfectamente, es muy probable que un plan de M&E bien pensado; elaborado en consulta con nuestras bases de apoyo, con expertas/os y personas que nos apoyan, con aliadas/os del sector de donantes, y empleando nuestro ingenio, conocimientos y experiencia, cubrirá la mayor parte, si no todas, las necesidades de las partes interesadas en nuestro trabajo en materia de información. Lo importante es tomar la iniciativa nosotras, en lugar de esperar que otras/os nos exijan o nos impongan algo. Nuestra capacidad de negociar con éxito nuestro propio enfoque de M&E se verá muy reforzada cuando se trate de un enfoque elaborado mediante un proceso organizativo sostenido y comprometido, que resultará tan sólido como convincente.

← Cuando el M&E es útil para nosotras, lo será también para otras/os

Quisiéramos ubicar esta discusión sobre ideas y lecciones para mejorar la forma en que evaluamos nuestro trabajo, para convertirnos en organizaciones y movimientos de aprendizaje más eficaces, en un contexto histórico y político más amplio, como recordatorio de por qué todo esto importa. Quienes estamos comprometidas/os con la creación de sociedades que sean justas para con las mujeres sabemos que las estructuras de poder social y las injusticias que ellas crean son tan resilientes como poderosas, y que realmente es muy difícil lograr cambios duraderos en las relaciones de género. Cualquier cambio social del que nos propongamos ser catalizadoras y al que queramos contribuir es impredecible y los caminos que llevan a él cambian todo el tiempo. Si aceptamos estas realidades, sabremos que la mayoría de nuestras intervenciones por los derechos y el empoderamiento de las mujeres se basan en la sabiduría de la experiencia y en grandes cantidades de valentía, más que en fórmulas a prueba de fallas. Por eso, evaluar y calibrar nuestros esfuerzos lo mejor que podamos, aprender de ellos, compartir esos aprendizajes con otras/os, documentarlos y analizarlos, es nuestro deber más profundo ya que al hacerlo estaremos fortaleciendo las manos que las/os que vendrán detrás nuestro en el largo camino hacia la justicia de género.

 ¿Por qué todo esto es importante?

1. Asociación por los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID). "Monitoring and Evaluation Compendium" Wiki. <http://www.awid.org/Library/AWID-s-Wiki-on-Monitoring-and-Evaluation>
2. Asociación por los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo. Investigación y acción "¿Dónde está el dinero para los derechos de las mujeres?" <http://awid.org/esl/Nuestras-publicaciones/Financiamiento-para-los-Derechos-de-las-Mujeres>
3. Batliwala, Srilatha & Pittman, Alexandra. "Captando el cambio en la realidad de las mujeres: Una mirada crítica a los marcos y enfoques actuales de monitoreo y evaluación", Asociación por los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID). Diciembre 2010. <http://awid.org/esl/Acerca-de-AWID/Noticias-de-AWID/Captando-el-Cambio-en-la-Realidad-de-las-Mujeres>
4. Batliwala, Srilatha & Pittman, Alexandra. "Learning More from the MDG3 Fund Experience: Lessons from AWID's Survey of the MDG3 Fund M&E System." Asociación por los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID) por publicarse.
5. Batliwala, Srilatha *et al.* *The Status of Rural Women in Karnataka*. National Institute of Advanced Studies: Bangalore, India, 1998.
6. McKinsey & Company. "The Business of Empowering Women," Enero 2010. Disponible en: [http://www.mckinsey.com/App\\_Media/Reports/SSO/EmpWomen\\_USA4\\_Letter.pdf](http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/SSO/EmpWomen_USA4_Letter.pdf)
7. Nike Foundation. "Girls: An Unexpected Answer," 2011. Disponible en: <http://www.nikefoundation.org/>
8. UN News Centre, "Investing in Women and Girls Smart Choice in Troubled Economic Times—UN officials" Julio 2009. Disponible en: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=31444&Cr=maternal%20mortality&Cr1>
9. Zinyemba, Ranga and Ronah Mugadza. European Union / Konrad Adenauer Stiftung / SHDF, "Report of the Baseline Survey on Human Rights, Gender and Democracy" 2008. [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_15739-1522-1-30.pdf?090326123612](http://www.kas.de/wf/doc/kas_15739-1522-1-30.pdf?090326123612)

## Referencias

**Este recurso lo produjo la Iniciativa Estratégica de AWID  
Fortalecimiento de Movimientos y Organizaciones Feministas  
(BFEMO)**

Las siguientes publicaciones de BFEMO, relacionadas con este tema, se pueden encontrar en el sitio de AWID en Internet, [www.awid.org](http://www.awid.org):

[Strengthening Monitoring and Evaluation for Women's Rights:  
Twelve insights for Donors](#)

por Srilatha Batliwala, Investigadora Adjunta

[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 y  
Alexandra Pittman, Asociada para la Investigación

[Cambiando su mundo: Conceptos y prácticas de los movimientos  
de mujeres](#)

por Srilatha Batliwala

[Building Feminist Movements and Organizations: Global Perspectives](#)

Editado por Lydia Alpízar Durán, Noël D. Payne y Anahi Russo

**awid** derechos de  
las mujeres

Asociación para los derechos de la Mujer y el Desarrollo