

## MÓDULO 4

# TOMÁNDOLE EL PULSO AL GÉNERO

sistemas de monitoreo y  
evaluación sensibles a género

GUISELLE RODRÍGUEZ - NARDA MELÉNDEZ

EMMA VELÁZQUEZ - MARÍA CECILIA FUENTES

con la colaboración de LORENA AGUILAR, FRANCISCO AZOFEIFA, DIANA ROSALES  
Y LISETTE MONTOYA

UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA  
FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO

**ISBN 9968-786-15-2**

EDICIÓN:

M.Sc. Rocío Rodríguez

REVISIÓN DE ESTILO:

Patricia Blanco

DISEÑO GRÁFICO:

Lic. Eric Hidalgo Valverde. ABSOLUTO S.A. Tel-Fax: (506) 234-9675

ILUSTRACIÓN:

Barnard Arias

IMPRESIÓN:

MASTER LITHO S.A. San José, Costa Rica. Agosto 1999.

Esta publicación se realizó gracias al apoyo financiero de la Embajada Real de los Países Bajos.

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	1
<b>FINALIDAD DEL MÓDULO</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>I DEFINICIONES OPERATIVAS BÁSICAS</b> .....	7
¿Qué es planificación? .....	7
¿Qué es monitoreo? .....	8
¿Qué es la eficiencia? .....	10
¿Qué es evaluación? .....	10
¿Qué es la eficacia? .....	11
Diferencias entre monitoreo y evaluación .....	14
<b>II EL PAPEL DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b> .....	15
<b>III EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SENSIBLE A GÉNERO</b> .....	19
Modalidades de monitoreo .....	21
<b>IV CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SENSIBLE A GÉNERO</b> .....	25
Los pasos para la implementación del sistema .....	25
1. Tomar la decisión .....	26
2. Selección de las(os) participantes .....	26
3. Variables e indicadores .....	28
4. Escalas de desempeño .....	32
5. Herramientas para la recolección de información .....	33
6. Procesamiento de la información y elaboración de informes .....	43
Comentarios finales .....	45
<b>V BIBLIOGRAFÍA</b> .....	47

## FINALIDAD DEL MÓDULO



Conceptos útiles para aplicar un sistema de monitoreo y evaluación sensible al género.



¿Cómo mejorar la capacidad de una organización o proyecto utilizando un sistema de monitoreo y evaluación sensible al género?



Importancia de la incorporación del enfoque de equidad de género.



Etapas para establecer un sistema de monitoreo y evaluación sensible al género.

# INTRODUCCIÓN

En 1997 el proyecto “Hacia la Equidad”, en el marco de la elaboración de un conjunto de módulos metodológicos para apoyar acciones hacia la equidad de género en proyectos de desarrollo rural, asignó a Honduras el tema de Monitoreo y Evaluación (MyE).

Para la realización de este módulo se utilizaron diversas fuentes: una recopilación documental, una revisión teórica sobre el tema y visitas a los 13 proyectos participantes en la Red Nacional (REDNA). Se diseñó una ficha de investigación para obtener la información, que se complementó con observaciones, entrevistas, lectura y análisis de documentos que fueron proporcionados por los proyectos. Con esta información se construyó el primer borrador del presente módulo.

Posteriormente se inició la validación del documento y la incorporación de nuevos aportes. En esta etapa se involucraron las REDNAs de otros países y la Unidad de Facilitación Regional (UFAR) integrada por la UI CN y la Fundación Arias.

Tenemos aquí un documento propositivo, sobre un tema de mucha urgencia para las organizaciones y proyectos que trabajan en el desarrollo rural en la región centroamericana. Este módulo contiene elementos teóricos sobre el tema y aportes para la puesta en práctica de sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.

Se abordan de manera conjunta el monitoreo y la evaluación, por ser dos procesos íntimamente entrelazados, en el que el primero alimenta y posibilita al segundo. También se hace la diferencia entre ambos, para efectos analíticos y de implementación.

Esta reflexión se presenta como una de las formas en que puede realizarse el fortalecimiento institucional, ya que el éxito de la planificación, el monitoreo y la evaluación, deben de partir de una consciente y explícita definición institucional.

Se concluye con aspectos de carácter metodológico y recomendaciones concretas sobre la puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación, que toma como base las principales inquietudes de los proyectos, con el objetivo de brindar ideas para la reflexión y la apropiación del mismo, de acuerdo a la realidad concreta de cada iniciativa de desarrollo.

Debemos tener en cuenta en esta tarea, que los proyectos de desarrollo no solo se dirigen a la atención de necesidades concretas de las poblaciones rurales, sino que también, cobra relevancia en sus propuestas de desarrollo la concepción de ciudadanía, en cuya condición seres humanos conscientes identifican sus necesidades, emprenden acciones concretas y efectivas, tienen propuestas, métodos y los recursos para llevarlos a cabo.

En esta visión tres conceptos adquieren importancia:

### Perspectiva de género

La **perspectiva de género** que considera la situación de las mujeres y los hombres en los procesos de desarrollo. Esta perspectiva no es sólo un nuevo enfoque, es una nueva concepción del mundo y, en lo que se refiere al desarrollo, modifica la concepción sobre las necesidades humanas de la siguiente manera:

- 1 Incluye las necesidades de las mujeres y las considera prioritarias.
- 1 Modifica los comportamientos de los hombres, ya que muchos concretan formas y mecanismos de opresión sobre las mujeres.
- 1 Modifica las necesidades comunitarias, nacionales y mundiales al requerir de un desarrollo con sentido humano y a escala humana (Lagarde, 1996).

### Desarrollo sostenible

El concepto de **desarrollo sostenible** entendido como una forma de desarrollo económico, social, ambiental, cultural y político en forma armónica, que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las siguientes generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

### Derechos humanos

El concepto de **derechos humanos**, que contiene los supuestos básicos y esenciales para el respeto y desarrollo de una vida digna, sin distinción alguna de raza, sexo, idioma, religión, opinión política, posición económica o cualquier otra condición, que haya sido considerada de exclusión o subordinación.

Debemos estar atentas(os) y cerciorarnos que efectivamente estos planteamientos no sean sólo un discurso, sino que se lleven a la práctica, para exigir y garantizar que haya coherencia entre la voluntad política y las prácticas sociales de los distintos actores(as).

Es aquí donde cobran relevancia los procesos de monitoreo y evaluación. Estos conceptos se ocupan de establecer los mecanismos para medir y analizar qué está sucediendo en las relaciones de género, en el logro de la sostenibilidad y la garantía de respeto a los derechos humanos, para dar pasos concretos y efectivos en el logro de la igualdad y equidad de género en nuestros países.

El propósito principal de este documento es hacer aportes para una discusión sobre monitoreo y evaluación como actividades permanentes e integradas al ciclo de proyectos de desarrollo, en donde la perspectiva de género, la sostenibilidad y los derechos humanos no sean una inclusión forzada, sino por el contrario, algo inherente a todo el proceso.

# I

## DEFINICIONES OPERATIVAS BÁSICAS

Para trabajar una propuesta sobre el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación en las organizaciones y proyectos que trabajan por el desarrollo rural, es necesario hacer precisiones conceptuales que ayuden a la comprensión del tema.

### ¿Qué es la planificación?

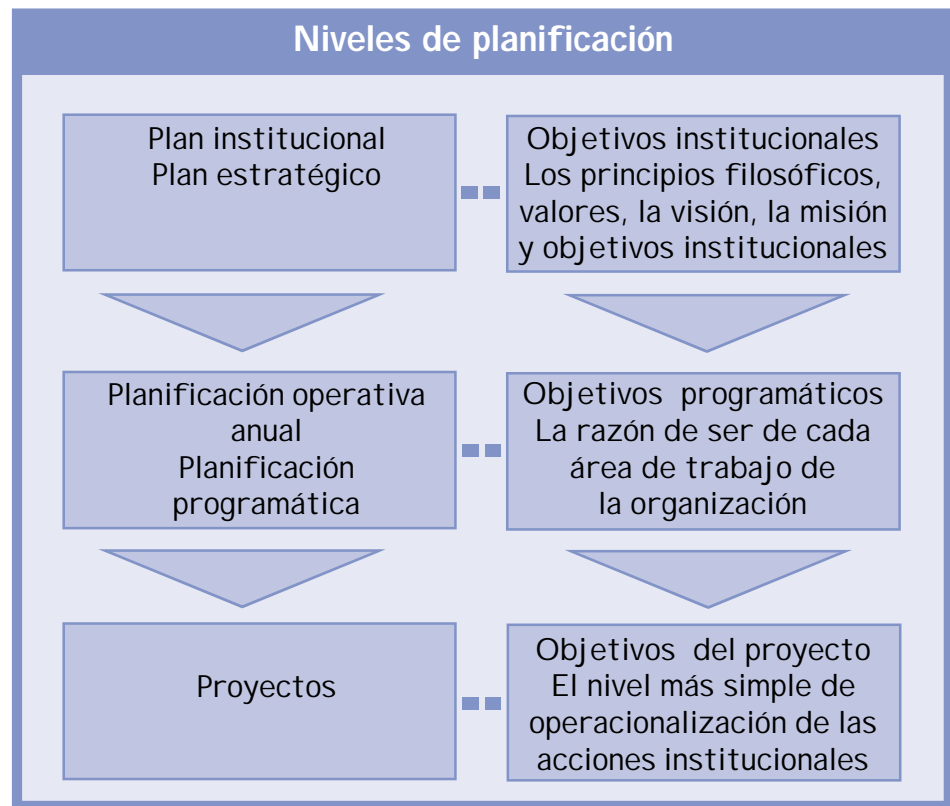
La planificación es la tarea que nos permite decidir con anterioridad, qué hacer para cambiar una situación problemática, modificar situaciones insatisfactorias o evitar que una situación dada empeore.

Para iniciar la planificación es deseable que el grupo identifique la **visión o imagen objetivo** que pretende alcanzar, esta es la imagen ideal hacia la que se dirigen nuestras acciones. La visión es orientadora, y expresa nuestros valores y principios de trabajo. Un proceso de planificación nos permitirá lograr los siguientes productos:

- 1 Concretar los problemas actuales y futuros que nos impiden llegar a esa **visión**.
- 1 Priorizarlos para atenderlos adecuadamente.
- 1 Definir estrategias de intervención.
- 1 Identificar acciones concretas para llevarlas a cabo.
- 1 Reconocer las actoras y actores individuales y sociales que intervienen y las relaciones de poder que se establecen entre ellos.
- 1 Definir el impacto y limitaciones de género de las actividades propuestas y los productos esperados.
- 1 Señalar responsables, coordinaciones y alianzas necesarias.
- 1 Definir los procedimientos de evaluación y monitoreo para conocer si los resultados obtenidos están dentro de lo esperado.

Por lo general hay satisfacción cuando las instituciones o proyectos tienen establecida con claridad la cadena de sus planes, así como los impactos, efectos, resultados y productos que corresponden a cada nivel del plan.

El sentido de la cadena de planificación consiste en proponer una secuencia coherente para la realización de acciones lógicas y la aplicación de recursos y medios adecuados.



Por esta razón, el monitoreo y la evaluación, inician desde la planificación de las acciones. En la medida en que se mejoren nuestros mecanismos y procesos de planificación interna, se incrementará nuestra capacidad de monitorear y evaluar el proceso.

A continuación se ofrecen las definiciones de monitoreo y evaluación. Los conceptos de eficiencia y eficacia están íntimamente vinculados a estas definiciones, ya que si bien, tanto uno como el otro deben ser tomados en cuenta en todo momento, la valoración de la eficiencia tiene mayor peso en el monitoreo y la de la eficacia en la evaluación.

### ¿Qué es el monitoreo?

Un sistema de monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores determinados con anterioridad (Gujt, 1998).

Es un mecanismo utilizado para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es una

herramienta de la evaluación que no sólo mide ejecuciones; también revisa y da señales de advertencia sobre situaciones particulares o actividades problemáticas y que no funcionan como habían sido planeadas y diseñadas.

En el monitoreo se profundiza y se buscan las razones de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución. También pone énfasis en los aspectos considerados como positivos, reporta logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas revisadas. Por esta razón el monitoreo es un mecanismo establecido para acompañar el proceso de ejecución indicándonos el logro en el cumplimiento de metas.

El monitoreo nos reporta información sobre el nivel de eficiencia alcanzado por la organización o proyecto.





## ¿Qué es eficiencia?

La eficiencia es un concepto utilizado para referirse a la relación existente entre el trabajo planificado y el ejecutado, que toma en cuenta el tiempo, la inversión económica, el personal asignado y los recursos materiales. Se refiere a nuestra capacidad de realizar el trabajo.

Tradicionalmente el concepto de eficiencia se ha relacionado únicamente con la productividad, aludiendo al rendimiento físico promedio, a la inversión en recursos y el costo promedio de una actividad o programa (costo/efectividad, esfuerzo/resultado, costo/beneficio).

La eficiencia, por lo general, se mide en los planes operativos de corto plazo (mensuales o trimestrales, por ejemplo), construidos para cumplir con los objetivos específicos de los proyectos.

Un rendimiento eficiente es aquel que crea productos con menos insumos. Tiene que ver con el reconocimiento de las habilidades y destrezas del personal para realizar una buena distribución de responsabilidades, la identificación de los recursos didácticos y técnicos mejor adaptados a las necesidades del proyecto, y con la posibilidad de optimizar los recursos dentro del tiempo estimado.

Debemos tener presente que para trabajar hacia la equidad hay que agregar nuevos insumos, recursos y presupuestos y es esta, una de las razones que argumentan los proyectos para no aplicar el enfoque de género en sus trabajos. Sin embargo la valoración de la eficiencia también debe tomar en cuenta el beneficio, costos y resultados a largo plazo y la sostenibilidad de los esfuerzos y metas propuestas. No debemos perder de vista el tipo de desarrollo que buscamos y reconceptualizar la eficiencia retomando como punto de partida la equidad.

## ¿Qué es la evaluación?

La evaluación desde el punto de vista semántico significa estimular, apreciar, calcular el valor de una cosa. Como mecanismo institucional es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer institucional o del proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. En este proceso se analizan cursos de crecimiento de las personas, de funcionamiento y resultados de un programa o proyecto, con el fin de proporcionar información que aporte criterios útiles para tomar decisiones en relación con la administración y dirección del proyecto.

La evaluación se refiere más al impacto de nuestro trabajo, nos habla de la forma en que nos acercamos a la *Visión de futuro* o *Imagen objetivo*. La evaluación es de carácter integral y transformador, nos refiere a cómo mujeres y hombres de las comunidades en que trabajamos han modificado sus actitudes y comportamientos.

La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes.

La evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del plan, programa o proyecto, con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes. Además del impacto, la evaluación como proceso permanente se refiere a la eficacia de las acciones emprendidas.

## ¿Qué es la eficacia?

La eficacia hace relación a las fortalezas de un grupo para cumplir con el propósito asumido. Tiene que ver con nuestra capacidad de transformación de la realidad. La eficacia nos indica en qué medida nos acercamos a la imagen objetivo o visión institucional.

Por lo general en las organizaciones estos propósitos están incluidos en los objetivos generales del programa o proyecto. Se refieren por ejemplo, a “mejorar la calidad de vida de mujeres y hombres de los grupos participantes”, o “crear conciencia sobre formas orgánicas de producción agrícola”, “reconocer la importancia histórica y biológica de la zona”, etc. Alcanzar estos objetivos implica la realización de acciones que deben estimarse en los niveles cualitativo y cuantitativo.

La eficacia nos indica la fuerza de nuestras acciones, nuestra capacidad de incidir en la realidad con la intención y orientación que deseamos.

En algunos casos, se encuentran proyectos que pueden tener un alto nivel de eficiencia (buenos productos con excelente manejo de los recursos), pero poco nivel de eficacia, o a la inversa tener capacidad de transformar la realidad (eficacia) pero sin utilizar adecuadamente sus recursos (ineficiencia). Por tal razón la evaluación de ambas es fundamental para conocer el avance e impacto del programa o proyecto.

Otros conceptos que forman parte de los procesos de monitoreo y evaluación son los siguientes: producto, resultado, efectos e impacto.

### ¿Qué es producto?

El concepto de **producto** en la promoción del desarrollo, son los servicios que se brindan (información, capacitación, asesoramiento, etc.). Lo importante para identificar el producto es que su realización depende de las actividades de la institución.

### ¿Qué es resultado?

Los **resultados** son los logros de las actividades emprendidas, de los productos transferidos y de la respuesta de la población participante. Significan cambios positivos producidos en las actitudes o modo de pensar de las y los participantes del proyecto o programa. Los resultados en forma conjunta conducen a la realización de los objetivos del plan o proyecto. Se describen como situaciones deseadas o buscadas mediante la intervención especificando calidad, cantidad, tiempo y lugar.

### ¿Qué son los efectos?

Los **efectos** son las modificaciones del comportamiento o el acontecimiento, donde la institución, el programa o el proyecto ha influido.

### ¿Qué son los impactos?

Los **impactos** son los cambios más o menos permanentes y sostenibles a largo plazo que se experimentan en las organizaciones, comunidades y organizaciones participantes en el proceso de desarrollo.

La siguiente figura ilustra la interrelación de los planes, el desarrollo, la evaluación, el monitoreo, la eficacia, eficiencia e impactos.

**PLANIFICADO**

**TRANSFORMACIONES  
PRÁCTICAS**



**LA VISION**



**IMPACTOS**



**OBJETIVOS DEL PROGRAMA**



**EFFECTOS**

**EFICACIA**

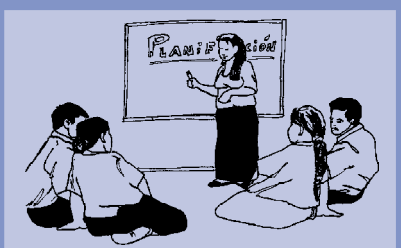


**RESULTADOS  
ESPERADOS**



**RESULTADOS**

**MONITOREO**

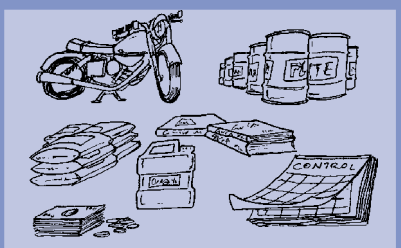


**ACTIVIDADES PLANIFICADAS**

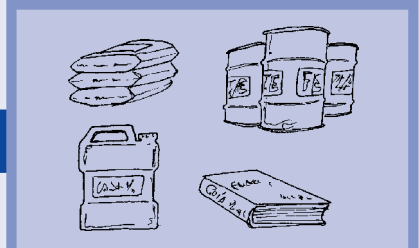


**PRODUCTOS**

**EFICIENCIA**



**RECURSOS PROGRAMADOS**



**RECURSOS UTILIZADOS**

## Diferencias entre monitoreo y evaluación



Las diferencias entre monitoreo y evaluación se refieren más a los mecanismos utilizados, su periodicidad y el objetivo propuesto en la planificación inicial. El monitoreo es una serie de pasos para la evaluación, ya que permite el seguimiento cotidiano del proceso y genera información que servirá de insumo para las evaluaciones previstas.

Algunas de las diferencias más tradicionales entre los dos conceptos pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Monitoreo	Evaluación
Se realiza con mayor frecuencia, se puede decir que es permanente.	Se realiza con menor frecuencia en períodos generalmente anuales o al finalizar etapas.
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.	Afecta las decisiones en plazos mayores, por lo general es insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.
Trata de medir la tendencia que llevan las actividades hacia el logro de las metas y objetivos.	Mide el grado en que se modifica la situación deseado por el cumplimiento de los objetivos y metas en plazos o períodos establecidos.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto.
La información que proporciona está dirigida para ser utilizada hacia el interior del proyecto.	La información que brinda contribuye al mismo tiempo en el ámbito interno y externo, principalmente entes financieros externos, donantes, contrapartes y población participante.
Es una herramienta importante para la ejecución del proyecto.	Es una función importante para reflexionar sobre la planificación.
Puede modificar la asignación de rubros o recursos del presupuesto aprobados al indicar el cumplimiento de metas.	Afecta la planificación futura de recursos del presupuesto, incluso puede determinar el plazo del proyecto mismo, como en los casos donde se propone ampliar o cerrar un proyecto.
Se manifiesta a través de documentos (informes) más frecuentes, pero menos extensos.	Se manifiesta en documentos (informes) menos frecuentes, pero más extensos.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.
El objeto del monitoreo son las actividades, productos, medios, recursos y resultados.	El objeto de la evaluación son los efectos y los impactos.
Corresponde al nivel de programación operativa.	Corresponde a la planificación de largo plazo, planes estratégicos.
Para medir se basa en indicadores empíricos, unidades de medida de las actividades.	Se basa en indicadores de impacto, efecto, resultados.
El nivel de análisis del monitoreo es la ejecución y la oferta técnica.	En la evaluación se analiza la visión, misión, objetivos, estrategias y otros aspectos esenciales.

## II EL PAPEL DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El diseño y puesta en marcha de sistemas de monitoreo y evaluación supone que las organizaciones o proyectos optan por impulsar el desarrollo humano, sostenible y equitativo y en cierta forma desean influir en el estado y otros agentes de desarrollo, con el propósito de ampliar la viabilidad de la propuesta.

Estas gestiones requieren de organizaciones fuertes, no por la cantidad de recursos que posean, como edificios, presupuesto o número de personas contratadas. Las fortalezas institucionales a las que nos referimos, son la capacidad de identificar la misión de trabajo, mantener un proceso permanente de reflexión y crecimiento del personal, y generar procesos que contribuyan a lograr los cambios propuestos<sup>1</sup>.

El desarrollo institucional no es un propósito en sí mismo, es el medio que le permite actuar con la adecuada eficacia y una creciente eficiencia que asegure la generación de los impactos deseados, en las personas y el medio en el cual interviene. Para lograr este propósito mantener en ejecución un sistema de monitoreo y evaluación es esencial. El siguiente gráfico ilustra esta dinámica.



1 \_\_\_\_ Para profundizar en esta temática ver: "Instituciones reflexivas: ocho características de las instituciones que promueven y practican el aprender haciendo", Dudley, E. e Imbach, A. IDRC-UI CN, 1997.

Las organizaciones y proyectos de desarrollo funcionan bajo sistemas gerenciales, que podemos llamar **gerencia social**, precisamente por la función de desarrollo que cumplen. La gerencia agrupa cuatro funciones básicas: la planificación, la organización, la dirección y el monitoreo y evaluación.

La planificación, el monitoreo y evaluación son procesos institucionales permanentes, que se constituyen en parte del sistema gerencial. Como sistema, el monitoreo y evaluación es una estrategia y función importante de la gerencia, que sirve para conocer la marcha del proceso de desarrollo social y para valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren la marcha institucional.

Hoy día no se concibe una institución de desarrollo sin que incorpore en su dinámica de trabajo, enunciados **claros y precisos** en su visión, propósitos, fines, impactos, efectos, resultados y productos a los cuales aspira llegar. Estos enunciados se expresan a su vez en una cadena de planes: institucionales (estratégicos), programáticos (Plan operativo) y de proyectos. Según su naturaleza los planes reflejan diferentes niveles de objetivos.

Cabe indicar que aún es frecuente el hecho de que un proyecto se torna en la razón de ser de una organización. Esta situación se constituye en una debilidad institucional pues el proyecto desplaza a la institucionalidad y traslada sus características a la organización. Entre otras características encontramos:

- 1 Los proyectos transmiten a la institución su corta y limitada duración: dos, tres o cuatro años (por ejemplo organizaciones que surgen con los programas de inversión social se mantuvieron activas el tiempo que duraron sus proyectos).
- 1 Su visión cortoplacista y no de cambios estructurales de largo plazo.
- 1 Su carácter operativo y no de procesos de desarrollo.
- 1 Su respuesta a demandas y no a necesidades.
- 1 Las características específicas del proyecto –como focalización de un tema, o la restricción a una localidad- limita la capacidad de incidencia política de las organizaciones sociales, que como parte y expresión de la sociedad civil es fundamental para el crecimiento de la democracia.

Con esto no queremos decir que las organizaciones no utilicen su sentido de oportunidad, o sea puedan valorar una buena alternativa presente en el medio. Por lo general estas cualidades se pueden

incentivar con un proceso de planificación, que permita reafirmar su visión y al mismo tiempo valorar colectivamente nuevas oportunidades de trabajo.

La planificación institucional se incentiva con un sistema de monitoreo funcionando, se facilitan las labores de evaluación, ya que se cuenta con los resultados alcanzados en el trabajo cotidiano y un análisis global permitirá conocer el impacto del trabajo realizado y estimar logros en relación con lo planificado. El propósito principal del proceso planificación, monitoreo y evaluación como sistema institucional es la toma de decisiones y la definición de rumbos de trabajo, sobre bases sólidas y con mayor probabilidad de impacto.

Estos procesos aumentan la capacidad institucional ya que:

- 1 Mejoran el trabajo en equipo y la comunicación.
- 1 Establecen o consolidan la base de una planificación posterior del programa o proyecto.
- 1 Permiten hacer ajustes para asegurar el acercamiento a la misión institucional.
- 1 Informan a las personas interesadas, (dirección, agencias financieras, grupos participantes, contrapartes) sobre la situación del programa o proyecto.
- 1 Mejoran las condiciones presentes de la institución o proyecto.
- 1 Promueven la eficiencia y la eficacia del trabajo.
- 1 Mejoran la gestión de la institución.
- 1 Orientan hacia el logro de la transformación en las relaciones intergenéricas.
- 1 Evidencian posibles insuficiencias o errores para contrarrestarlos y/o prevenirlos.
- 1 Evidencian el impacto en mujeres y hombres de diferentes edades.
- 1 Permiten la reflexión sobre las lecciones aprendidas del proceso.
- 1 Ayudan a la divulgación y difusión de resultados.



### III

## EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SENSIBLE A GÉNERO

Las nuevas agendas de desarrollo reconocen la equidad de género y la democracia como elementos fundamentales para alcanzar la sostenibilidad. Dirigirse adecuadamente a mujeres y hombres que son las y los protagonistas del desarrollo y evitar el desequilibrio en los beneficios obtenidos por unos y otras. Lograr lo anterior y promover una óptima participación de mujeres y hombres como protagonistas y participantes requiere entender los roles de género predominantes en el contexto donde se está ejecutando un programa o proyecto.

En diferentes organizaciones y proyectos de la región, hemos encontrado que los esfuerzos por integrar la perspectiva de equidad de género se debilita o pierde, al no contar con sistema de monitoreo y evaluación, que orienten el proceso de construcción hacia la equidad.

Surgen los temores, de que no estamos haciendo las cosas bien y como consecuencia la tendencia principal es reducir nuestras acciones a la incorporación numérica de mujeres. Si por el contrario nos planteamos este proceso en términos de plazos y metas concretas, con un sistema de monitoreo que asegure su cumplimiento, se empoderan tanto las personas que trabajan en los proyectos, como a la misma organización, haciendo el camino más comprensible y dando seguridad a nuestros pasos hacia una sociedad más equitativa y democrática.

Por lo tanto, los resultados, actividades e indicadores, que son el punto de referencia para el monitoreo y la evaluación, tienen que ser formulados de manera diferenciada por sexo para asegurar que la participación de las mujeres y los hombres no dependa sólo de la consciencia del equipo, sino que sea parte del enfoque institucional y este integrado a los objetivos y planes.

Esta tarea se inicia desde el proceso de diagnóstico cuyos resultados podemos llamar “análisis de la situación inicial”, ya que ofrece una referencia sobre el estado en que se encuentran las relaciones de género en las comunidades, la forma en que se relaciona con los objetivos y metas del proyecto, y como acciones por la equidad pueden fortalecer los resultados esperados. La base para el monitoreo y evaluación diferenciado según género se establece durante el análisis situacional y la planificación del proyecto.

*El tema del diagnóstico con enfoque de género se abarca ampliamente en el módulo 2 de esta Serie*

Los esfuerzos por estructurar sistemas de evaluación con enfoque de género en organizaciones y proyectos han enfrentado una serie de distorsiones y obstáculos teórico metodológicos como por ejemplo:

- 1 Una concepción prevaleciente, que evaluar con enfoque de género es complejo, propio de expertos, difícil de hacer aproximaciones y que el sistema de relaciones de poder es imposible de cambiar.
- 1 Los aspectos cualitativos son poco científicos y medibles y por lo tanto no se pueden elaborar instrumentos para ellos.
- 1 La carencia de puntos de partida. Se pretende crear sistemas de monitoreo y evaluación sin contar con indicadores ni elementos de análisis de género de los aspectos que se desean afectar. Al no contar con indicadores de los cambios deseados en las identidades, papeles o relaciones de género, es más difícil medir dichos cambios, quedándose por lo general en valoraciones con escasa fundamentación.
- 1 Construcción de sistemas de monitoreo y evaluación en una institución o proyecto que no ha definido una política de equidad de género y no lo ha integrado en su visión.
- 1 Énfasis en mejoras en la condición de las mujeres, descuidando cambios en relación con su posición estratégica, en los ámbitos públicos y privados.
- 1 Falta prever elementos de medición con relación a los cambios positivos o negativos de los varones.
- 1 Atenta contra la cultura y las costumbres de una zona o pueblo, olvidando que todo proyecto ofrece opciones de cambio de aptitudes.

## Modalidades de monitoreo

Podemos encontrar tres modalidades dependiendo de los niveles de participación en un sistema de monitoreo y evaluación: El que es asumido por todo el personal del proyecto, el que es dirigido por un equipo especializado en esa función, y aquel que combina cualquiera de los anteriores, con la participación activa de las comunidades participantes del proyecto.

A continuación se explica cada uno de ellos.

*Todo el personal del proyecto*

1. Identificar los criterios de ejecución y alcance de los productos y resultados de las acciones físicas y presupuestarias es de interés de todas y todos los participantes en el proyecto, no importa en el espacio en que trabajen, sean tanto en la promoción como en la dirección del mismo.

Los sistemas de monitoreo deben establecer mecanismos en todos los niveles de la ejecución, promoviendo la reflexión y el crecimiento de todo el personal.

*Equipo especializado*

2. Cuando se estructuran departamentos con exclusividad para realizar esta tarea, puede abandonarse el sentido de reflexión de la práctica y retroalimentación, para convertirse en un sistema de supervisión o control por parte de un grupo seleccionado sobre los ejecutores de las acciones.

En el caso de que el proyecto, por objetivos y características especiales, establece un equipo para supervisar y vigilar que el sistema funcione constantemente, debe asegurarse su vinculación con el resto del proyecto.

*Participación activa de las comunidades*

3. Si el proyecto es un espacio participativo, los grupos participantes deberán estar involucrados desde el montaje del sistema, lo cual en la práctica tiene muchas ventajas pero también representa nuevos esfuerzos: ya que requiere mayor inversión de tiempo, recursos humanos y financieros.

Un ejemplo sobre los dimensiones de la participación y de sus alcances en la evaluación es el siguiente:

<b>Niveles de participación en la evaluación</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Origen</b>	Evaluación típica obligatoria como parte del programa de desarrollo. Prioriza las necesidades institucionales.	Evaluadoras(es) externos invitan a representantes de la población participante a asistir a una o más tareas de evaluación.	Evaluaciones en las que la población participante y el equipo del proyecto analiza, revisa y reflexiona sobre estrategias desarrolladas, manteniendo la equidad en la representación.
<b>Propósito</b>	Justifica nuevos fondos. Asegurar presupuesto.	Obtener mayor impacto de las actividades de desarrollo desde la perspectiva de la población. Partir de las necesidades e intereses de la población participante.	Desarrollo humano equitativo, programas efectivos con participación equitativa en la toma de decisiones por parte de la población destinataria.
<b>Personas consultadas</b>	Directoras(es), administradoras(es) y personal del proyecto.	Representantes locales según el criterio de las(os) evaluadoras(es) externos.	Mujeres y hombres de las comunidades, facilitadoras(es) externos, personas más afectadas por la intervención del proyecto.
<b>Métodos</b>	Diseños de investigación establecidos, análisis estadísticos.	Se favorecen los métodos cualitativos que incluyan también métodos cuantitativos. Valorar un proceso de consulta con las(os) participantes.	Métodos cualitativos altamente interactivos pero que no desestimen herramientas cuantitativas. Inventiva y creatividad para adaptar los métodos al contexto.
<b>Función de la persona que evalúa</b>	Tomar liderazgo en el diseño. Formula preguntas sin consultar al equipo.	Evaluadora(or) trabaja colaborativamente con los grupos participantes. Promueve habilidades para desarrollar evaluación.	La persona que evalúa se vuelve facilitador(a) del proceso. Actúa como catalizador(a) y colaborador(a). Los grupos participantes determinan la orientación, no hay procesos predeterminados.
<b>Resultados</b>	Reportes, publicaciones que ocasionalmente circulan entre el personal del proyecto o los grupos participantes.	Gran participación de los grupos participantes en la recolección de información pero muy limitada en el análisis de datos. La visión de la población se incorpora a la planificación. Aumenta la comprensión y apropiación de la población participante.	La población participante toma parte en el análisis y mejora sus capacidad para la toma de decisiones por su comprensión del proceso de desarrollo. Los productos son propiedad de los participantes.

Adaptación: UNDP, 1997.

El método que se seleccione para recolectar información definirá si el papel de los grupos participantes será como simples informantes (las encuestas estandarizadas, las entrevistas cualitativas) o como participantes en algún nivel del proceso, por ejemplo: incorporar a la población en la búsqueda de datos, análisis de estos y autodiagnósticos facilita su participación. Durante la recolección de información se deberán buscar los puntos de vista de hombres y mujeres para contar con la información necesaria que facilite orientar el proyecto de acuerdo a las necesidades e intereses de ambas partes.

Debemos comprender el sistema de monitoreo y evaluación sensible a género, como una herramienta de reflexión que facilite el poder de decisión sobre el futuro y el desarrollo esperado, en el nivel institucional, en las personas que laboran en los proyectos y en los grupos participantes.

En conclusión si realizamos un monitoreo con perspectiva de equidad de género, no sólo empoderamos a la comunidad, sino que empoderamos a las mujeres y lograremos incidir en las relaciones de poder que justifican y mantienen desigualdades.

*Poner los indicadores bajo control de las mujeres y hombres les otorga a éstas(os) el potencial para controlar sus propias vidas y recursos. Identifica sus necesidades basándose en su propio análisis, les permite apropiarse del proceso y usar la evaluación de manera efectiva. El desarrollo de datos sistematiza el conocimiento. Ayuda a las mujeres y hombres a aprender acerca de sus recursos y las(os) hace capaces de controlar el proceso de cambio. El registro sistemático de datos puede facilitar a mujeres y hombres la negociación de diferentes intereses al explicitar y enumerar las cuestiones, y fortalecer su poder en relación con los grupos ajenos, tales como autoridades locales o instituciones de gobierno*

IDRC-UI CN, 1997.

## IV CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SENSIBLE A GÉNERO

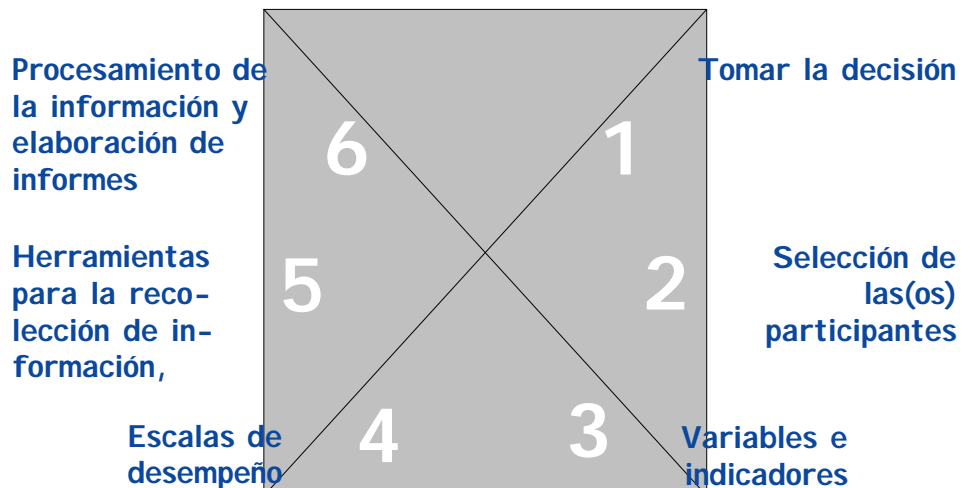
Con base en los hallazgos encontrados en las instituciones, organizaciones, proyectos y programas estudiados, en la revisión de literatura sobre el tema y nuestra experiencia en la instalación de sistemas en ONGs, se elaboró esta propuesta de trabajo que aporta elementos para el monitoreo y la evaluación participativa con enfoque de género, como una primera aproximación al tema.

Por lo general, las ideas sobre monitoreo y evaluación están permeadas de nuestras experiencias escolares y centradas en un enfoque conductista de bueno y malo o premio y castigo, y no como un proceso que tiene logros y dificultades, avances y retrocesos, sobre los cuales se debe reflexionar para incorporar modificaciones en forma oportuna y pertinente.

Avanzar en la comprensión del concepto de monitoreo y evaluación como proceso, permite ir incrementando la participación de las personas involucradas en los proyectos, principalmente en los diferentes espacios de toma de decisiones, facilitando la vigilancia de los acuerdos y el control por parte de ellas(os).

### Los pasos para la implementación del sistema

Para introducir un sistema de monitoreo y evaluación participativo desde un enfoque de equidad de género, deben tomarse en cuenta los siguientes pasos básicos, que deben ser adaptados a las condiciones y necesidades de cada proyecto:



## 1. Tomar la decisión

Los niveles de dirección de las instituciones deben comprometerse con el proceso pues su desarrollo implica tomar decisiones que pueden significar cambios en la planificación, en el enfoque de algunas acciones, en la reubicación de recursos humanos y en las asignaciones presupuestarias.

Incorporar la perspectiva de equidad de género institucionalmente conlleva cambios que muchas veces son sobredimensionados como una excusa para no hacerlo. Pero aplicar sistemas de monitoreo y evaluación con perspectiva de género puede evitar tensiones innecesarias para directoras(es) y personal técnico durante los procesos de evaluación, ya que sabrían con claridad y precisión en qué medida están logrando sus objetivos hacia un desarrollo sostenible y equitativo.

En este paso, la gerencia deberá de definir qué tan participativo será el sistema de monitoreo y evaluación a desarrollar, puesto que tiene implicaciones metodológicas y conceptuales, en el nivel del presupuesto y en tiempos.

Se debe tomar en cuenta los cambios que acarrea brindar oportunidades de participación para la definición de indicadores, métodos y análisis con muchas personas más. Es necesario desarrollar destrezas para trabajar con personas y grupos diferentes, cada una(o) con sus intereses y preocupaciones específicas. Las habilidades de negociación y alianzas en un marco de transparencia, puede fortalecer a los grupos participantes<sup>2</sup>.

La decisión no es solamente establecer un sistema de recolección de información. Es organizar un sistema de monitoreo y evaluación institucional sensible a género, asignar los recursos necesarios, y prepararse para los procesos de empoderamiento que el mismo sistema va a ir generando.

## 2. Selección de las(os) participantes

Hay dos momentos en los cuales hacemos referencia a la selección de participantes.

---

2 \_\_\_ Ver Módulo 7 «Candil de la calle... luz en la casa», donde se profundiza las características del liderazgo transformador.

## Montaje del sistema

- a. La construcción y definición participativa del sistema requiere identificar los grupos a quienes se va a convocar. Montar un sistema de monitoreo -seguir todos los pasos propuestos en este módulo- en forma conjunta con las comunidades participantes, necesita establecer algún tipo de representación o selección. De otra forma el sistema se vuelve inalcanzable. Recuerde que el ejercicio de montar el sistema puede simplificarse no en contenido sino en la presentación. Si se convoca a un taller para construir un sistema de monitoreo puede causar una idea muy distinta en el grupo, inclusive ellas y ellos pueden autodeclararse ignorantes en la temática. Puede presentarse como una forma para conocer el avance del proceso, al relacionarlo con el seguimiento de las actividades productivas: el ver, analizar, cambiar y volver a repetir hasta obtener mejores frutos. Tome en cuenta cuáles son los grupos prioritarios de acuerdo con los objetivos, principalmente aquellos sobre los que se quiere impactar.

## Recopilación de información

- b. Si el personal del proyecto monta el sistema, sólo o con ayuda de algunas(os) representantes de las comunidad, es necesario identificar precisamente a quiénes se dirigirá, y luego con quiénes se recopilará la información. A veces se tiende a dirigirse siempre en las comunidades a las mismas personas y ellas realizan la mayoría de gestiones que proponemos. Se vuelven nuestros "representantes" y decimos con orgullo: "sin esa persona yo no podría trabajar". Debemos cuidar en todo momento no fortalecer la concentración de poder, y el "liderazgo tradicional". Por esta razón tome en cuenta a quiénes va a consultar para retomar la información, recuerde que la mayoría de las mujeres no ejercen puestos de poder formal en las comunidades y sin embargo tienen espacios de poder informal ligados a la escuela o la iglesia -por ejemplo-, incluya también personas que tengan puntos de vista diferentes, las(os) que siempre asisten y las(os) que no.

Recuerde siempre los objetivos generales de su organización y proyecto, eso le permitirá seleccionar la mejor forma de montar el sistema y de seleccionar a las(os) participantes. También debe considerar la participación activa de las mujeres, en la definición de las variables e indicadores y como recolectoras de información. Los proyectos que han nombrado a mujeres en estas actividades, han generado procesos de empoderamiento personal con resultados muy importantes en cuanto al impacto logrado en las comunidades.



### 3. Variables e indicadores

En la práctica, la preocupación por construir indicadores se asume en el momento en el que se desea monitorear y evaluar. No obstante, lo adecuado es definirlos en el momento de planificar. En el primer caso los y las evaluadoras establecen los criterios según su propia visión. Esta situación, además de restarle objetividad al proceso es incierta, en el sentido de que es fácil establecer criterios que no estuvieron en la concepción del plan. Frecuentemente, la consecuencia inmediata es un informe de fracaso o éxito extremo.

La incorporación de los criterios de protección del ambiente y la aplicación del enfoque de equidad de género en la planificación son recientes. Por ejemplo se evalúa el impacto de instituciones y proyectos en la modificación de las relaciones genéricas y el resultado se expresa con gravedad: *"No se están afectando las relaciones genéricas"*. Aún más se considera que se están afirmando las relaciones genéricas tradicionales, tanto dentro de las instituciones como en la población participante. La razón de lo anterior es simple, en la agenda institucional, del programa o del proyecto **no** se contempló afectar las relaciones genéricas.

En consecuencia, la existencia de bancos de indicadores de desarrollo rural, educación, género, ambiente y otros son útiles para efectuar aproximaciones a la realidad pero no aportan suficiente validez y objetividad al proceso de monitoreo y evaluación como sistema institucional o de proyecto; por tanto, no son capaces de generar información certera a la gerencia social para la toma de decisiones oportunas y pertinentes. Otra práctica común en la formulación de indicadores es construir indicadores con base en el contexto local, regional y nacional identificando de esta manera una serie de variables de entrada que sirven de referente para la construcción de un conjunto de indicadores para monitorear y evaluar. Conscientes de esa importancia otro módulo de la **Serie Hacia la Equidad**, aborda esta temática<sup>3</sup>.

A continuación presentamos un ejemplo utilizado preguntas generadoras para la identificación de indicadores con miras a la evaluación de un proyecto. El cuadro presenta tres categorías de preguntas: Existencia de políticas y estrategias de equidad de género, monitoreo de las actividades considerando estas políticas y estrategias, y eficiencia y eficacia.

---

3 \_\_\_ Ver Módulo 6 "Ojos que ven... corazones que sienten: indicadores de equidad" de la Serie Hacia la Equidad.

Existencia de políticas y estrategias de equidad de género	
¿Hasta donde el proyecto ha integrado la política de equidad de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto ha incorporado la política de género en forma transversal.</li> </ul>
¿Hasta donde el proyecto ha integrado la perspectiva de equidad de género en las estrategias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto implementa en todos sus programas una estrategia de equidad de género.</li> </ul>
¿Hasta donde el proyecto ha organizado apropiadamente al personal para la aplicación de la estrategia y política de equidad de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto funciona eficientemente con personal capacitado en género.</li> </ul>
¿Hasta donde se incluyen actividades de evaluación para medir el impacto del proyecto en las relaciones de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen indicadores del impacto del desarrollo en las mujeres.</li> <li>• Toda la información es recolectada por sexo.</li> </ul>
¿Hasta donde el proyecto ha incorporado la política de equidad de género en las relaciones con las organizaciones locales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones locales tienen fortalezas en la implementación de la equidad de género.</li> <li>• Las actividades promueven la participación de las mujeres.</li> <li>• Los materiales elaborados utilizan un lenguaje sensible al género.</li> </ul>
Monitoreo de las políticas y estrategias de equidad de género en actividades y resultados	
¿Hasta donde actividades planificadas de acuerdo a las políticas, estrategias de equidad de género son consideradas en el monitoreo y evaluación del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades planificadas son acordes a las necesidades expresadas por las mujeres.</li> <li>• Las actividades planificadas promueven la integración de género y el impacto en las relaciones de poder intergeneracionales.</li> <li>• Actividades que miden el impacto en mujeres y hombres.</li> <li>• Actividades que miden impacto en las relaciones intergeneracionales.</li> <li>• Informes hacen referencia al impacto de género en todos los niveles del proyecto.</li> </ul>
¿Hasta donde las actividades de evaluación del proyecto miden el impacto en las relaciones de género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de impacto en las relaciones de género se incorporan en el monitoreo.</li> </ul>
Eficiencia y eficacia	
¿Hasta donde se integran la política y estrategia de equidad de género en actividades de sensibilización y capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con habilidades para incorporar la equidad de género.</li> <li>• Tipo y frecuencia de las actividades de capacitación</li> </ul>
¿Son las mujeres consideradas un grupo prioritario?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres participando activamente en los diferentes niveles del proyecto (análisis de situación, organización productiva, toma de decisiones, planificación, etc.).</li> <li>• Mujeres participando en toma de decisiones y asumiendo responsabilidades en el desarrollo de propuestas.</li> <li>• Grado de participación de las mujeres (cuantitativa y cualitativamente).</li> <li>• Mujeres integradas en las organizaciones locales existentes y promovidas por el proyecto.</li> </ul>
¿Hasta donde llegan las acciones de la(s) persona(s) responsable(s) de género del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del trabajo de la(s) persona(s) responsable(s) de género.</li> <li>• Nivel de capacitación de la(s) persona(s) responsable(s) de género.</li> <li>• Función (papel) que desempeña la(s) persona(s) responsable(s) de género dentro del proyecto.</li> </ul>
¿Hasta donde las estrategias y actividades que incorporan hombres promueven la equidad de género y la llevan a cabo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen metodologías para trabajar con grupos mixtos.</li> <li>• Desarrollo de nuevas formas de ejercicio del poder.</li> <li>• Trabajo de masculinidad con grupos de hombres.</li> </ul>
¿Hasta donde el proyecto ha incidido en las condiciones socioeconómicas de las mujeres y las relaciones intergeneracionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto promueve la incorporación de las mujeres en actividades productivas no tradicionales.</li> <li>• Programas de crédito consideran y promueven la participación de mujeres.</li> <li>• Impacto del crédito en las relaciones intergeneracionales.</li> </ul>
¿Hasta donde el proyecto ha asegurado el respeto y cumplimiento de sus derechos humanos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mujeres capacitadas y han aplicado el conocimiento adquirido.</li> <li>• Grado de satisfacción de mujeres y hombres.</li> <li>• Nivel de mejoría de las condiciones de vida.</li> <li>• Incremento en el ingreso familiar por diversificación productiva.</li> </ul>

Es importante determinar si en la fase de identificación y diseño del proyecto se consideraron los elementos centrales de la perspectiva de género (división del trabajo, acceso y control de los recursos y la condición y posición de hombres y mujeres). Posteriormente revisar el plan estratégico y los planes operativos de la institución, para determinar la correspondencia entre objetivos, resultados y, por supuesto, los indicadores sensibles a género que correspondan a los niveles antes mencionados y por último identificar los elementos de género que facilitarán el monitoreo del progreso y la evaluación de impacto del proyecto.

Tomando en cuenta los planes de trabajo de las organizaciones y proyectos, en concordancia con la política y estrategias de equidad de género institucionales se determina cuales variables se van a monitorear y la periodicidad con que se va a recolectar la información.

En cada uno de los ejes, nos debemos preguntar cuáles son los aspectos que más interesa identificar. Probablemente surjan muchas preguntas, pero es necesario hacer una selección.

### Concentrarse en lo prioritario

Para que el monitoreo funcione debe ser global, preciso y limitarse a lo que es **esencial**. Se puede incluir en el monitoreo todo lo que figura en el plan: objetivos, resultados, actividades, procedimientos y medios, pero probablemente mantener el sistema nos demandaría la mayoría del tiempo de trabajo. Es necesario priorizar y mantener un número manejable de variables a monitorear.

Realizar un monitoreo demasiado cuantitativo, donde lo prioritario son las cifras, puede llevar a tener un “cementerio de datos”, al contar con cifras de la mayoría de las actividades y resultados esperados, pero sin poderlos analizar e interpretar.

Por esta razón los indicadores seleccionados para incorporar en el sistema de monitoreo tienen mucha relación con el objetivo que pretendemos alcanzar, de esta forma podremos seleccionar aquellas actividades que den mejor referencia de ese avance. También es necesario tomar en cuenta que el sistema puede ser en forma escalonada, seleccionando para el primer semestre, por ejemplo, unos indicadores y luego en el segundo semestre agregar otros indicadores. De este forma para la evaluación contamos con la información vital para medir el avance en las relaciones de equidad.

El sistema de monitoreo debe tener un **ritmo apropiado** a las necesidades del programa o proyecto, si es demasiado lento va a dar como resultado que las informaciones no estén listas cuando se necesitan para tomar decisiones. Concentrarse en lo esencial y establecer **prioridades claras**, es un principio vital. Es mejor *“más o menos exacto y rápido, que exacto y demasiado tarde”*. Se debe dar atención no sólo a lo cuantitativo, sino también a la calidad y a la participación.

### Ejemplo

Un proyecto tiene como objetivo crear grupos mixtos de producción, para lo cual desarrolla varias actividades de capacitación técnica, administrativa y organizativa e intercambios con otros grupos que ya estén comercializando.

Podemos medir en la capacitación:

1. Número de mujeres y hombres participando en las sesiones de capacitación.
2. Sexo de la persona que imparte la capacitación.
3. Atención de niños y niñas durante las sesiones de capacitación.
4. Preguntas, participación y apropiación de los contenidos del curso en mujeres y hombres.
5. Constancia y permanencia hasta el final de los cursos de capacitación en mujeres y hombres.
6. Arreglos logísticos para atender la capacitación: distancia, transporte, comidas, materiales.
7. Número de mujeres y hombres aplicando los conocimientos técnicos.
8. Familias que apoyan a las mujeres a participar en las sesiones de capacitación.

Ahora debemos preguntarnos ¿qué es lo prioritario para medir? Si el objetivo es tener grupos mixtos, ¿qué información requiero para medir ese avance? ¿cuál escogería usted? Tome en cuenta los demás componentes del proyecto, los recursos de que dispone, y las condiciones prácticas en que se desenvuelve las actividades. En el informe mensual de actividades se pueden incluir los puntos 1, 2, 3, en el informe trimestral los puntos 4, y 5 y 7, como un ejemplo de priorización.

## 4. Escalas de desempeño<sup>4</sup>

Una de las críticas más comunes entre los proyectos, es la forma y los criterios utilizados por las(os) evaluadoras(es) para medir el avance de un proyecto. Esta situación se torna aún más crítica cuando los proyectos han sido evaluados con relación a la equidad de género.

Es frecuente oír quejas con relación a los indicadores de impacto utilizados, los cuales desconocen la realidad en la que el proyecto se insertó. A manera de ejemplo encontramos:

*“Cuando llegamos a esta comunidad existían una serie de tabúes y restricciones para que las mujeres participaran en las organizaciones formales, de hecho, no existía una sola mujer en este tipo de estructuras. Con el apoyo del proyecto se trabajó fuertemente por modificar esta conducta y al cabo de un año habíamos logrado que dos mujeres participaran. Cuando el proyecto tuvo su evaluación externa, las(os) evaluadas(os) utilizaron como indicador el 40% de la participación de las mujeres en puestos de poder. Por supuesto que el proyecto salió mal evaluado”.*

Con el objetivo de evitar este tipo de situaciones es que se crean las escalas de desempeño o rendimiento. Una escala, se construye de un cierto número de partes iguales, en proporción con las unidades que hemos definido utilizar.

Por ejemplo podemos definir una escala como:

Cantidad de mujeres en puestos de poder		
5	-	Excelente
2	-	Bueno
1	-	Regular
0	-	Malo

Las escalas de desempeño o rendimiento, tienen la ventaja de que se construyen tomando en cuenta las realidades del entorno. En el caso de relaciones de género, esto es sumamente importante, pues

4 \_\_\_ Para profundizar sobre la construcción de escalas de desempeño, consultar I DRC-UI CN, 1997.

evita que se utilicen indicadores estándares o creados en países que han avanzado en la construcción de relaciones más equitativas.

*Una escala de rendimiento nos permite la medida más apropiada para el aspecto que nos concierne. El ingreso y el valor agregado se miden en dinero. Pero la salud se mide con tasas de enfermedad y muerte, la ocupación se mide con empleos, la diversidad de especies con porcentajes de especies amenazadas y así sucesivamente. Después definimos cuáles son los niveles de ingreso bueno y malo, tasas de mortalidad, tasas de desocupación, porcentajes de especies amenazadas, etc. El resultado es una serie de medidas de rendimiento, donde todas emplean la misma escala y por lo tanto es posible usarlas juntas y combinadas.*

I DRC-UI CN, 1997.

Para cada indicador que se seleccione ya sea en un sistema de monitoreo o evaluación, es necesario fijar o construir una escala de desempeño. Ello implica definir el mejor y el peor valor.

*Los mejores valores son necesariamente las metas. Un país con una tasa de mortalidad infantil de 180 muertos por cada 1000 niños nacidos vivos debe establecer el mejor valor para las 60 muertes, porque un objetivo internacional es reducir en dos tercios la mortalidad infantil para el año 2015. Sin embargo 60 muertes por cada 1000 niños nacidos vivos es aún bastante alto: la mayoría de los países desarrollados tienen tasas por debajo de 20 muertes y el mejor rendimiento es de 5 muertes. Sería preferible definir el mejor valor en 0 muertes, fijando la meta en 60.*

## 5. Herramientas para la recolección de información

Para la identificación o análisis de la situación problemática en la que se desea intervenir se debe recoger información desagregada por sexo y tener claras las relaciones o aspectos de género que se desean modificar mediante la intervención institucional, el programa o el proyecto. Asegurarse de que el análisis de esta situación se efectúe desde la perspectiva de género nos facilita la identificación de criterios de evaluación en el futuro y en cierta forma asegura que el plan incorpore estas variables.

Para ello pueden tomarse como referencias los siguientes elementos:

- 1 División de trabajo por género y roles de género.
- 1 Reconocimiento de las desigualdades etarias.
- 1 Impacto diferenciado por sexo.
- 1 Acceso, uso y control sobre recursos y beneficios.
- 1 Condición de vida de mujeres y hombres.
- 1 Posición socio-política de las mujeres en relación con los hombres.
- 1 Niveles de participación y empoderamiento.
- 1 Las relaciones de poder intergeneracionales e intrageneracionales.

Reconocer la situación inicial con un análisis diferenciado de género en los planes, programas y proyectos es un requisito para saber en qué medida se avanza hacia la equidad entre mujeres y hombres en los proyectos de desarrollo y tomar las decisiones pertinentes que apoyen el logro de este fin u objetivo.

En los análisis de esta naturaleza existen, entre otras, dos tendencias: una es analizar las situaciones problemáticas desde o con enfoque de género en la comunidad, población u organización y la otra consiste en realizar el análisis de las relaciones de género que se establecen en la localidad, organizaciones o personas de todas las actividades del proyecto. Ello implicaría determinar la situación y posición de las mujeres, sus necesidades estratégicas, liderazgo y organización. La forma y magnitud en que el plan, programa o proyecto analice la realidad y la incorpore en sus intervenciones, determinarán los criterios de monitoreo y evaluación que se utilizarán en el sistema.

La caracterización del sistema de monitoreo permite determinar opciones para incorporar el enfoque de género dentro de éste, para lo cual es necesario revisar instrumentos como: formatos de planes, informes, reportes, fichas de registro, controles de visita, memorias y todo mecanismo de registro de información.

Asimismo, se trata de determinar los procedimientos seguidos para la captación, procesamiento, sistematización y redacción de informes y de identificar las potencialidades y limitaciones de las personas responsables, a fin de capitalizar la experiencia existente

y aprovecharla para la incorporación de la perspectiva de género en el sistema aplicado por la institución. Se debe procurar que los cambios se produzcan de manera paulatina para que el personal interiorice los conocimientos y asuma una actitud positiva hacia la reestructuración del sistema.

Otros temas fundamentales que no se debe olvidar es fijar los plazos, tomando en cuenta los recursos disponibles, fechas y responsables.

La selección de los mecanismos e instrumentos de recolección depende en gran medida de los indicadores seleccionados, el tiempo disponible, la habilidad del equipo y los recursos y tecnología de que dispongan. Para obtener mejor calidad y los datos más útiles es importante identificar en qué momento se pueden recuperar la información que mejor informe del indicador seleccionado.

### Preguntas claves para la recolección de información

¿Cómo sabe usted si las cosas están mejorando o empeorando?

Esta es la pregunta que lleva a los indicadores. En la fase de planificación de la acción es cuando las(os) técnicas(os) apoyan la construcción de indicadores. Las preguntas relacionadas son:

- 1 ¿De dónde obtendrá la información?
- 1 ¿Quién tiene la información?
- 1 ¿Qué necesitaría observar para obtener la información?
- 1 ¿Qué necesitaría medir o contar para obtener la información?
- 1 ¿Cómo se recogerán los datos?
- 1 ¿Con qué frecuencia y quien recolectará los datos?
- 1 ¿Cómo y dónde se anotarán los datos?
- 1 ¿De qué forma se fortalecerá la participación y el empoderamiento de las mujeres?
- 1 ¿El mecanismo promueve este empoderamiento?



Como un ejemplo que ilustre la importancia de los mecanismos de recolección, a continuación se presentan algunos extractos del informe de una consultoría realizada en una ONG sobre su sistema de monitoreo y evaluación.

#### *De los instrumentos y la información*

*“Los instrumentos de información no logran captar en su totalidad el impacto global del plan en la población atendida. Se dispone de información cuantitativa pero no cualitativa sobre los avances, algunos proyectos y programas casi no tienen datos y otros tienen demasiada información, no se dispone de datos desagregados por sexo que comprueben la entrega de servicios, los informes de Monitoreo y Evaluación son largos y entre tanta información no se plantea lo más relevante, no se sabe porque hay fracasos, no se sabe si todo lo informado es cierto.*

*El sistema de monitoreo y evaluación existente no proporciona transparentemente datos respecto a los efectos e impactos en la vida de mujeres y hombres, no obtienen información cualitativa, no hay formas de verificación o comprobación de los resultados. Por otra parte, el personal dice tener poco tiempo para recopilar demasiadas fichas e instrumentos cuya función es desconocida y cuya sistematización no se efectúa, ni se utiliza. En cuanto a la búsqueda de información, pese a tener fichas de recolección, éstas se llenan con criterios diversos establecidos individualmente por los(as) que recolectan los datos”.*

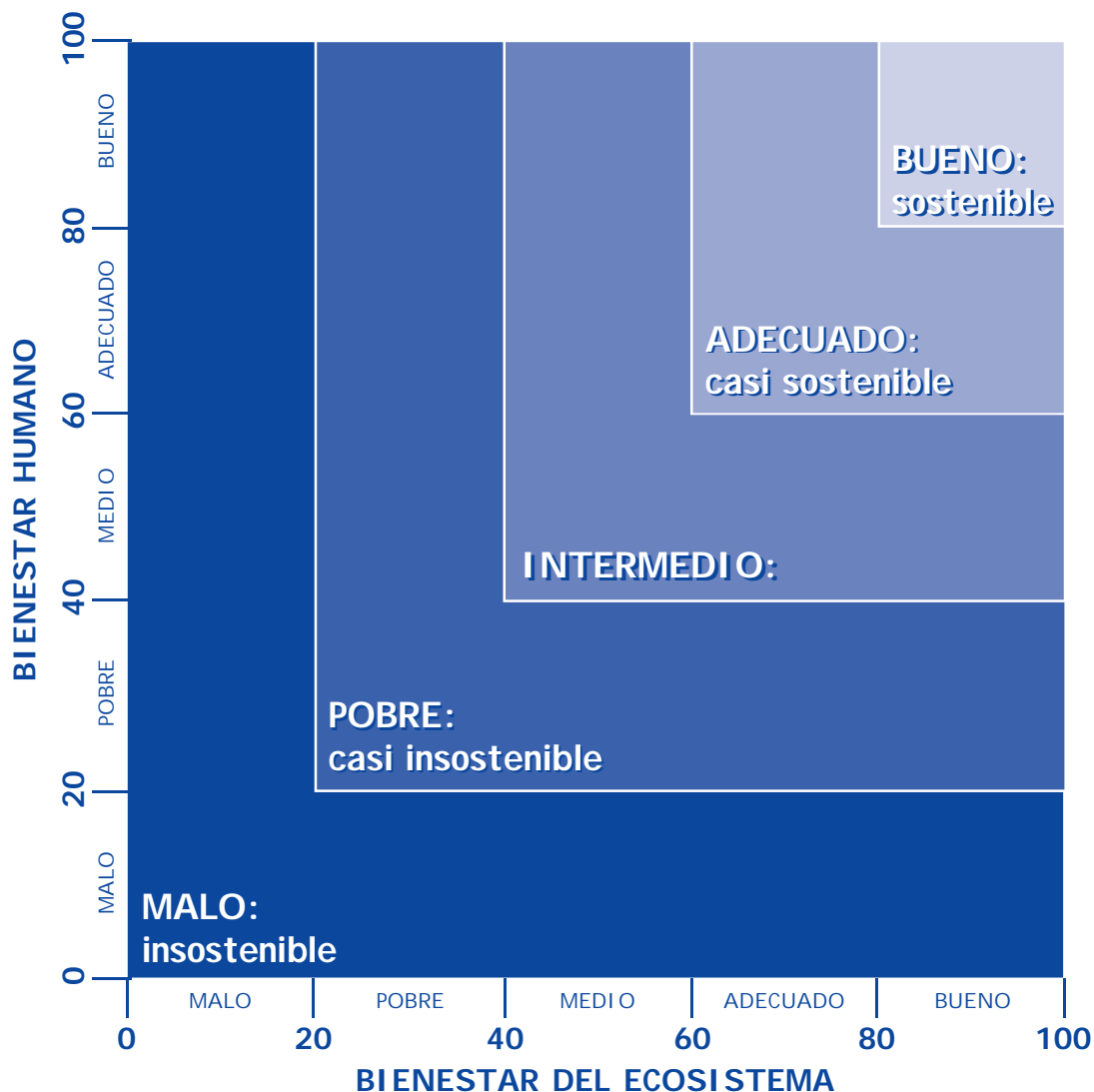
### **Algunos ejercicios prácticos**

Para recolectar la información necesaria para alimentar un sistema de monitoreo y evaluación sensible a género, se pueden utilizar varios recursos, dependiendo de las decisiones anteriores que se hayan tomado sobre participantes, recursos, tiempo, direccionalidad. Aportamos en esta sección algunos ejemplos utilizados

## Ejercicio 1

## Barómetro de la sostenibilidad <sup>5</sup>

El objetivo de esta herramienta es posibilitar a la población participante de un proyecto el análisis sobre su calidad de vida a nivel personal y también la de su entorno. Busca fortalecer la idea de trabajar paralelamente el bienestar humano y el del ecosistema<sup>6</sup>.



En una reunión comunal presente la idea del barómetro, dibuje un eje vertical y explique que ese representa a todas las personas que componen la comunidad, mujeres y hombres de todas las edades.

5 \_\_ IDRC-UI CN, 1997.

6 \_\_ Ecosistema es un término más amplio que medio ambiente, ya que incluye a las personas y las comunidades.

Divida la línea en cinco sectores desde abajo hacia arriba y nombre cada sector con una categoría de calidad de vida, por ejemplo mala (se coloca en el extremo abajo) hasta buena (extremo superior) empleando palabras que las personas participantes vayan aportando. Permita que el grupo discuta y analice cada categoría para asegurarse que existe una interpretación igual sobre su significado.

Luego dibuje el eje horizontal y explique que representa el ecosistema. Divida la línea en cinco sectores de izquierda a derecha, nuevamente identifique cada sector con una categoría, ahora del bienestar del ecosistema, desde mala (izquierda) hasta buena (derecha) utilizando las palabras aportadas por la población, analice también cada uno de las categorías.

Pregunte a las personas participantes donde se ubican en la escala de desarrollo humano, debe tenerse presente elementos de la condición de vida, como satisfacción de necesidades básicas tanto para mujeres como para hombres acceso y tenencia de vivienda, caminos, acceso a la salud, al trabajo, a la propiedad de la tierra, y también aspectos sociales y organizativos como democracia, ciudadanía plena, participación política equitativa, no expresiones de violencia intrafamiliar, representatividad en los gobiernos locales, capacidad de alianzas y coordinaciones con otros grupos, etc.

Puede ser que las diferencias de género se expresen al tratar de concretar en que categoría se encuentra la comunidad. Si no hay consenso señale las diferentes categorías por grupos de personas que lo propuso.

Repita el mismo proceso para señalar en que estado se encuentra el entorno o ecosistema en que viven. La ubicación inicial de la comunidad es el punto donde las dos líneas se intersectan, como el ejemplo a continuación.

El objetivo central es identificar los factores por los cuales las personas miden de esa manera, el mejoramiento de la calidad de vida y de su entorno. El ejercicio se puede repetir pensando en el pasado, especificando un tiempo (1 año, 5 años, 10 años) y poder analizar tendencias del desarrollo. También puede pensarse en el futuro e identificar hacia donde están orientando los esfuerzos como personas y como comunidad.

Un método que puede ser utilizado a nivel comunitario, es la matriz de planificación, monitoreo y evaluación.



**Objetivo:** Establecer una matriz de planificación del proceso de monitoreo y evaluación participativo. Este proceso debe ser repetido a intervalos determinados. La matriz debe resumir las acciones a realizar, las responsabilidades y el cronograma.

**Tiempo:** Dos o tres horas.

**Materiales:** Pizarra, papelógrafo, marcadores, tarjetas, cinta adhesiva.

**Metodología:** Se realiza una sesión con las y los participantes del proyecto. Durante la sesión se va a establecer una matriz que tiene que indicar las diferentes actividades con sus resultados esperados, como se va a medir (indicadores), quién va a medir (responsabilidades), como se va a presentar (productos) y cuando se realizará (cronograma).

---

7 \_\_ Adaptación de Geilfus, F. 1997.

## Matriz de planificación de monitoreo y evaluación

ACTIVIDAD SUB-ACTIVIDAD	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Programa de plantación:																		
1. Promoción de la plantación.	- Número de mujeres participantes.  - Número de hombres participantes.	- Convocatorias y agenda de reunión.  - Plan de trabajo visitas a productoras y productores.	Comité comunal de reforestación.															
2. Consolidación del plan.	- Número de árboles y área total. (*)	- Planificación de fines.	Comité comunal de reforestación.															

(\*) Se tomó en consideración la opinión de las mujeres para seleccionar el tipo de árbol utilizado.

1. Análisis de las y los participantes y de la situación del grupo: "¿qué sabemos de las(os) diferentes actoras(es) del proyecto y de sus respectivas responsabilidades?" Puede trabajarse en grupos, o en plenario utilizando tarjetas para anotar las opiniones de cada una de las personas.
2. Análisis de expectativas y temores acerca de las actividades programadas: "¿cuáles son nuestras expectativas (resultados esperados) y nuestros temores (problemas posibles) acerca del proyecto?". Esto permite ampliar la visión y enriquecer la búsqueda de indicadores. Puede trabajarse con guías que estimulen la discusión en pequeños grupos.
3. Análisis de indicadores: "¿cómo podemos observar el avance y el impacto de las actividades?"
4. Análisis de responsabilidades de monitoreo: "¿quién tendría que observar los diferentes indicadores?" A ese nivel se debe decidir si se va a formar un comité de seguimiento y quién va a ser miembro.
5. Análisis de tareas de monitoreo: "¿cuándo se va a realizar el monitoreo y la evaluación, y que productos se esperan?"

### Ejercicio 3

### Informes o reportes de trabajo

Una de las formas de trabajo más utilizadas en los proyectos, es la confección de boletas de informes de gira de campo, de atención a los grupos, o informes de trabajos. Todo mecanismo que utilice la organización o proyecto debe proveer información desagregada por sexo, de esta manera contribuye con el sistema de monitoreo.

Algunos de los ejemplos utilizados por los proyectos pueden ser:

Informe mensual													
ÁREA:			RESPONSABLE:					FECHA:					
Objetivo	Meta	Unidad de medida	Prog.	Ejec.	%	Análisis de resultado							
						Contexto para mujeres y hombres		Efecto sobre mujeres y hombres		Medidas correctivas para mujeres y hombres		Proyecciones al segundo semestre	
						♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂

Boletas similares son utilizadas en los proyectos para ir reportando el cumplimiento de tareas. En estos reportes pueden incluirse datos sobre el comportamiento de mujeres y hombres de las comunidades y la forma en que las acciones emprendidas están impactando la realidad. Si se desea trabajar temas específicos, las boletas pueden contener preguntas más concretas.

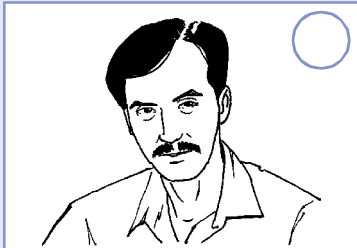
## Ejercicio 4

## Recolección de información comunitaria

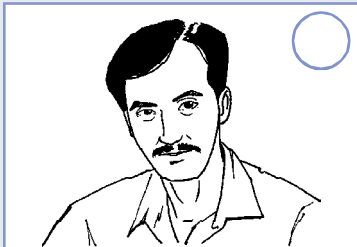
Otras herramientas importantes son los registros comunales, éstos consisten por lo general en propuestas con dibujos que permiten a las mujeres y hombres de las comunidades, registrar la información necesario en forma individual o colectiva.

### Boleta de recolección de información comunal

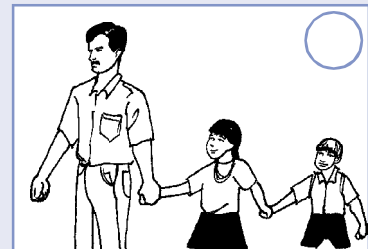
¿QUIÉN TOMA LAS DECISIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS?



¿QUIÉN DEFINE EL DESTINO DE LAS MUJERES?



¿CÓMO SE ATIENDE A LOS NIÑOS Y NIÑAS EN LA CASA?



¿QUIÉN ATIENDE A LOS ÁRBOLES PLANTADOS?



Marque con una X la imagen que selecciona.

## 6. Procesamiento de la información y elaboración de informes

Los canales por medio de los cuales la organización recoge la información y la procesa deben estar definidos. Por lo general los reportes mensuales de las promotoras(es) y técnicas(os) son recopilados en el área o componente específico y se utilizan para construir el reporte trimestral o semestral, dependiendo de la periodicidad establecida, que el proyecto u organización requiera.

No se debe olvidar que los informes producto del sistema de monitoreo tienen la función de brindar información para la toma de decisión y establecer los cambios y correcciones necesarias. No son documentos evaluativos del estado de la cuestión.

Elaborar informes que presentan juicios y valoraciones por lo general dificulta el proceso, lo atrasa y reduce la información a la visión de quien elabora el informe. Por esta razón los informes de monitoreo deben precisar los cambios analizados y las tendencias en relación al cumplimiento de las metas establecidas.

Es útil establecer un sistema simple de representación de resultados, por ejemplo, utilizando una hoja electrónica, que al mismo tiempo que establece porcentajes de cumplimiento, puede presentar la información en forma de cuadros y gráficos.

En la siguiente página presentamos el registro utilizado para monitorear el avance de uno de los planes de trabajo del Proyecto Hacia la Equidad. En este formato la información puede ser convertida fácilmente en gráficos y promover la reflexión sobre los avances y limitaciones.



## Sistema de monitoreo del Proyecto Hacia la Equidad

### OBJETIVO 1

Diseñar, validar y socializar metodologías e instrumentos participativos que faciliten la integración del enfoque de género en las iniciativas de desarrollo rural

#### PROCESO DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

Meta 1.1, Indicador 1.1.1 : Catorce juegos de documentos entregados

Muy alto .....	(5)	12 a 14	entregas
Alto .....	(4)	8 a 11	entregas
Promedio .....	(3)	7	entregas
Bajo .....	(2)	4 a 6	entregas
Muy bajo .....	(1)	1 a 3	entregas
No hubo entregas .....	(0)	0	entregas

Cálculo de puntaje de indicador 1, de la meta 1

	Puntaje máximo	Puntaje real
Indicador 1	5	0
<b>Meta 1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Meta 1.2, Indicador 1.2.1 : Cuatro talleres validados...

Alto .....	(3)	3 a 4	talleres
Promedio .....	(2)	2	talleres
Bajo .....	(1)	1 a 2	talleres
No se realizaron talleres	(0)	0	talleres

Cálculo de puntaje de indicador 1-2, de la meta 2

	Puntaje máximo	Puntaje real
Indicador 1	3	0
Indicador 2	5	0
<b>Meta 2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

Meta 1.2, Indicador 1.2.2 : Distribución de los módulos...

Muy alto .....	(5)	12 a 14	entregas
Alto .....	(4)	8 a 11	entregas
Promedio .....	(3)	7	entregas
Bajo .....	(2)	4 a 6	entregas
Muy bajo .....	(1)	1 a 3	entregas
No hubo entregas .....	(0)	0	entregas

## Comentarios finales

Cada etapa del proceso de preparación y montaje del sistema de MyE debe ser interiorizada por las(os) sujetas(os) participantes. Por esta razón, el sistema no está acabado desde la primera vez que se instala, es un proceso que irá madurando y mejorándose con la práctica. Es necesario dedicar tiempo para comprobar el avance, validez y agilidad del sistema. Siempre habrá quienes se oponen, pero el ejercicio y la práctica irán construyendo un sistema ajustado a las necesidades particulares de cada organización o proyecto. Es recomendable que las organizaciones y proyectos sistematicen su experiencia en este campo.

Por otra parte, los sistemas de monitoreo y evaluación no siempre explican de los sucesos del contexto, las reacciones de las(os) participantes o las exigencias del plan. Algunas veces se hace necesario complementar información con evaluaciones puntuales sobre hechos específicos. Por ejemplo: las causas de desintegración de grupos de mujeres, los conflictos de poder que intervienen en el manejo y protección de una micro cuenca, etc.

Finalmente, debe tomarse en cuenta que para el montaje de sistemas de monitoreo y evaluación participativos sensible a género, los tiempos, posibilidades, oportunidades, intereses y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres deben ser diferenciadas para evitar recargos innecesarios de responsabilidades, y en consecuencia, su aislamiento de los procesos de desarrollo.

## V BIBLIOGRAFÍA

- Abbot, J., Guijt, I.  
**Changing view on change: participatory approaches to monitoring the environment.** SARL discussion paper 2. I IED. Inglaterra. 1998.
- Aguilar, L., et al.  
**Nudos y desnudos.** UI CN: San José, Costa Rica. 1997.
- Briones, G.  
**Evaluación de programas sociales: teoría y metodología de la investigación evaluativa.** Ediciones P I I E: Chile. 1985.
- Davis-Case, D.  
**Desarrollo forestal comunitario. Diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos.** FAO: Roma, Italia. 1995.
- CEPROD  
**El proceso de planificación, programación y monitoreo. Sistematización de la experiencia de CEPROD.** Honduras. 1995.
- COSUDE  
**La evaluación externa en la cooperación al desarrollo, serie de medidas de apoyo para planificación, monitoreo, evaluación y realización (PMER).** COSUDE: Berna, Suiza. 1992.
- Pema-entrada en materia. Un instrumento de trabajo de COSUDE.** COSUDE: Berna, Suiza. 1996.
- Gohl, E., Germann, D.  
**Pequeña guía al seguimiento participativo del impacto.** I SAT/ GTZ. Borrador preliminar.
- Guijt, I.  
**Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agriculture initiatives.** SARL discussion paper 1. I IED: Inglaterra. 1998.
- Guzmán, V., Lagarde, M.  
**Monitoreo y evaluación de proyectos desde la perspectiva de género.** Puntos de Encuentro: Nicaragua. 1997.
- Harnemeijer, J. Waters-Bayer, A. Bayer, W.  
**Dimensions of participation in evaluation: experiences from Zimbabwe and the Sudan.** I IED: Inglaterra. 1999.

- Lagarde, M.  
**Género y feminismo, desarrollo humano y democracia.** Editorial Horas y horas: Madrid, España. 1996.
- Martinic, S.  
**Diseño y evaluación de proyectos sociales.** Comexani/cejuv: México. 1997.
- Meléndez, N.  
**Ayudas memoria de visitas a los proyectos participantes de la REDNA.** Asociación Andar: Honduras. 1998.
- Meyrat, A., Bismarck, R.  
**Sistematización de la metodología de evaluación participativa por beneficiarios.** PASOLAC-Intercooperación: Honduras. 1996.
- Noreña, G., Flores, G.  
**Diseño metodológico para el proceso de evaluación anual del proyecto Lempira Sur.** PROLESUR: Honduras. 1997.
- Salamanca, J.  
**Diseño, seguimiento, evaluaciones y replicación de proyectos sociales.** Corporación de promoción universitaria (CPU): Honduras. 1991.
- Smith, G., Meléndez, N.  
**Talleres sobre herramientas técnico-metodológicas para la aplicación del enfoque de género a nivel de la ejecución de proyectos.** Programa de la mujer de la ACIDI: Canadá. 1997.

Otros materiales utilizados:

Registros, modelos y formatos para los procesos de monitoreo y evaluación, tales como planes operativos, variables de bases de datos, indicadores, informes de actividades de las siguientes instituciones y proyectos:

Adecaf-FAO.

Apoyo a la Forestería Comunal (AFOCO-GTZ).

Proyecto Diversificación y Privatización del Proyecto Agroforestal Comunitario (DI PAC-CARE).

Escuela Nacional de Ciencias Forestales.

Proyecto Lempira Sur.

Proyecto de consolidación de empresas campesinas (PROCORAC).