

Evaluación Proyecto
"Plataforma Regional de Gestión del
Conocimiento para la Equidad de Género
en Latinoamérica y el Caribe Hispano"
(PLAGEN)



INFORME EJECUTIVO
Marcelo Lasagna
Marzo 2009

Resumen Ejecutivo

Este Informe reseña en forma ejecutiva la consultoría de evaluación del Proyecto América Latina Genera. La consultoría registró diversas actividades de levantamiento de información en terreno y remotamente, análisis y sistematización de ésta y formulación de conclusiones y recomendaciones.

Este Informe Ejecutivo contiene una breve descripción de los aspectos más relevantes referidos a la metodología utilizada, a los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones propuestas para encarar la segunda fase del proyecto. Para mayor ahondamiento se sugiere, en cualquier caso, remitirse al Informe Final.

1. PROPÓSITO DE LA CONSULTORÍA

Esta consultoría tiene como propósito evaluar el proyecto América Latina Genera del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el nuevo Marco de Cooperación Regional y al Strategic Plan del PNUD, para que retome las lecciones aprendidas en la ejecución del nuevo proyecto. Asimismo, se busca definir los requerimientos y condiciones futuras para la continuidad del trabajo y las posibles líneas de esa continuidad, tomando en cuenta tanto los desafíos que enfrenta la región en equidad de género, como la utilidad que para ello supone un buen diseño del modelo gestión del conocimiento para el Proyecto. Finalmente, la evaluación pretender dar recomendaciones para ser incorporadas en la segunda fase del proyecto.

Hemos recibido toda la colaboración del Equipo Coordinador del Proyecto ALG para llevar a delante la evaluación, entregándose toda la información del proyecto en forma adecuada y oportuna. Asimismo, nos han facilitado los contactos y su seguimiento para la realización de las entrevistas.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basó en el análisis de la información del proyecto obtenida a través de la revisión documental vinculada a su génesis y ejecución, así como de las entrevistas a una muestra representativa de “stakeholders” involucrados con el Proyecto. Una parte de estas entrevistas fueron realizadas en terreno durante la estancia de trabajo en El Salvador, sede del proyecto, y otras se realizaron a través del envío de un cuestionario o bien a través de llamadas telefónicas.

El enfoque que se ha utilizado para analizar la información se basó en una perspectiva de Gestión del Conocimiento, es decir, nos interesó realizar una evaluación que observara en qué medida el proyecto está facilitando los procesos de explicitación, almacenamiento, difusión, explotación y creación de conocimiento para el fortalecimiento de las capacidades nacionales y regionales en materia de género. La gestión del conocimiento es para este proyecto una herramienta para alcanzar sus objetivos institucionales. En consecuencia, los instrumentos de evaluación que hemos utilizado pretendieron medir el nivel en que el proyecto está gestionando su conocimiento y la medida en que este proceso ha aportando a la consecución de los objetivos.

La información recogida a través de las entrevistas y cuestionarios corresponden a 23 usuarios/as vinculados al PNUD, 3 usuarios/as de otras

agencias del sistema de UN y 12 colaboradores/as del Proyecto correspondiendo a diferentes perfiles.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios; uno para las personas vinculadas a PNUD y sistema de Naciones Unidas, y otro para las/los colaboradores/as del Proyecto.

3. HALLAZGOS

La Información se estructuró en cinco áreas. Para los/as entrevistados/as del sistema de NNUU se abordaron las 5 áreas. Para los/as colaboradoras/es se abordaron de la 2, 3 y 5. :

1. **Institucional**: se buscó obtener información cualitativa acerca de la relación del Proyecto ALG con los objetivos y estrategias de PNUD. Esta información sólo se recogió del grupo de entrevistados pertenecientes al sistema de NNUU.
2. **Estrategia Knowledge Management (KM)**: se pretendió valorar en qué medida el Proyecto ha contribuido a fortalecer la estrategia de KM de PNUD, para los entrevistados del sistema de NNUU, y la pertinencia de ésta estrategia en para el proyecto, para el resto de los entrevistados/as.
3. **Capacidades de Género**: se buscó desvelar en qué medida y cómo el Proyecto ha ayudado a fortalecer estas capacidades en la región y en el sistema de NNUU
4. **Gobernanza de Proyecto**: se pretendió identificar la percepción de los/as entrevistados/as acerca de la institucionalización del Proyecto en relación a su nivel de organización y de relación con otras estructuras del PNUD.
5. **Organizacional**: se buscó evaluar en qué medida para los/as miembros del sistema de NNUU el proyecto contribuye a mejorar las competencias internas de las oficinas de campo del PNUD. Para los/as colaboradores se buscó evaluar la contribución del Proyecto al fortalecimiento de las capacidades de los/as usuarios/as.

1. Institucional

En general la percepción que se tiene del Proyecto es que hay un estrecho alineamiento con los objetivos estratégicos de PNUD. Los/as entrevistados/as expresaron que efectivamente el proyecto está alineado con los objetivos estratégicos del PNUD definidos en Plan Estratégico Regional 2008-2011 y en sus cuatro áreas prioritarias. El Proyecto claramente muestra por los servicios y contenidos que trata, que va en línea con las áreas de reducción de pobreza y las desigualdades, Gobernabilidad democrática y Prevención y recuperación de crisis, siguiendo los objetivos y estrategias del PNUD.

El trabajo de ALG está contribuyendo a la consecución de los objetivos estratégicos del PNUD mediante la implementación de una estrategia de gestión de conocimiento y acceso de la información generada principalmente por el portal del Proyecto.

El proyecto demuestra que tiene una especial claridad sobre el Enfoque de Género, lo que les ha permitido asesorar a otros Cluster y Oficinas de País en los temas de gender mainstreaming, equidad, igualdad de oportunidades, contribuyendo de esta manera a los ODMs, y al RPD América Latina. Su aporte se hace más sustantivo en la medida que las oficinas de PNUD lo requieren y gestionen sus demandas ante el Proyecto. Por otro lado, el Proyecto da una visibilización de la prioridad estratégica institucional e implica un aporte a la institucionalización del enfoque de género a nivel del trabajo del PNUD.

Las/los entrevistadas/dos expresaron que el Proyecto es un instrumento clave para las oficinas de campo y que el tema de género necesita aún mucha más visibilidad al interior de dichas oficinas. Los y las oficiales requieren de guía y capacitación, en este ámbito, ALG brinda un aporte muy útil, sobre todo por todos los recursos que ofrece el portal y las asistencias técnicas. En general por todos los servicios que ofrece el Proyecto.

2. Estrategia de Gestión del Conocimiento (KM)

De la información recogida se desprende que la gran mayoría considera que el proyecto es un aporte a la estrategia de gestión del conocimiento del PNUD, dado que ambas atienden la articulación entre los distintos niveles (técnico, práctico y político). No obstante, se percibe que la estrategia Global de Gestión de conocimiento está aún en construcción y que requiere de mayor difusión para que llegue a todos los niveles del Sistema. En América Latina, la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional ha avanzado en el desarrollo de una plataforma metodológica para la sistematización y el intercambio de conocimiento que debería ser una matriz para el desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos. Sin embargo, esto no se ve con claridad. El Proyecto ALG, por su parte, se ve como pionero e innovador en los temas de gestión de conocimiento junto con la estrategia de gobiernos locales.

ALG se percibe como un espacio que permite que funcionarios/as del PNUD y otros/as actores externos usen ALG como plataforma para la gestión de conocimiento, sea a nivel de formación o en el intercambio de productos de conocimiento. Además de los propios productos que el Proyecto genera, se ha logrado concentrar a través del portal Web una gran cantidad de recursos e información relacionada con el tema de género en la región. Su plataforma se está configurando como un referente importante del tema en América Latina.

Se visualiza como correcta la utilización por parte del Proyecto de una estrategia de gestión del conocimiento que le permite generar buenos servicios y, muy especialmente, sistematizar y difundir el conocimiento que se crea a partir de las interacciones entre los/as usuarios/as.

3. Capacidades de Género

Existe una coincidencia casi unánime en señalar que el Proyecto es un aporte sustantivo al fortalecimiento de las capacidades de género en la región y en el sistema de NNUU. Los diversos servicios e iniciativas del proyecto, sumado a la estrategia de PNUD, verificada en el Cluster de Género, forman parte de los instrumentos que están favoreciendo este fortalecimiento. Se estima que la acción de las oficinas de campo del PNUD es crucial para plasmar este objetivo, dado que interactúan con actores estratégicos nacionales a nivel gubernamental y social. Con todo, se advierte acerca de la complejidad que tiene la consecución de este propósito a nivel nacional, ya que no siempre es posible coordinar la trama de actores que existen y reconocer claramente sus necesidades.

Sin duda alguna, ALG ha visibilizado el tema de género en América Latina. Su estrategia de comunicaciones e información es excelente (boletín, calendario, página Web, etc). La feria virtual de buenas prácticas fue un mecanismo llamativo y eficiente de promoción del tema. En suma, el Proyecto está en una posición favorable en relación con el fortalecimiento de las capacidades de género, especialmente dentro de NNUU, sin embargo su impacto en los países de la región es difícil de medir, por un lado, y complejo de conseguir, por otro.

4. Gobernanza del proyecto

La mayoría de los/as entrevistados/as percibe que el proyecto tiene una institucionalidad adecuada, sin embargo un número importante expresó desconocer este punto. Todas/as expresaron la necesidad de que el proyecto siga muy vinculado con el Cluster de Género de PNUD y que continúe estableciendo una relación estrecha con las oficinas de campo de PNUD. Hasta ahora se valora positivamente el contacto que se ha mantenido para prestarles asistencia técnica y facilitar la comunicación entre los puntos focales de género a través del que han intercambiado aprendizajes y conocimiento.

El Proyecto, en resumen, debería convertirse en una plataforma de comunicación y aprendizaje para los puntos focales de PNUD.

5. Organizacional

Se destacó el valor del proyecto para el fortalecimiento de las competencias internas de PNUD. Es de mencionar que el PNUD, en el marco de su estrategia regional, ha definido el componente de cooperación sur-sur como fundamental por lo que crear una comunidad de práctica se constituye en una herramienta indispensable. En general, las organizaciones tienden a generar patrones de relación estancos, lo que va en directa relación con el escaso o nulo uso del conocimiento en beneficio de las políticas o programas que se emprenden. El

Proyecto, de cara al PNUD, es una interfaz para articular las diferentes oficinas y entregarles herramientas, asistencias, conocimiento, información y aprendizaje para realizar mejor su labor.

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de los hallazgos obtenidos se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades del Proyecto.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">Controlables</p>	<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">No Controlables</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Proyecto tiene un fuerte posicionamiento en las redes internacionales de género, especialmente en el mundo hispano parlante. Así como dentro de PNUD. La valoración que se hace de él es muy alta, lo que le otorga un capital de legitimidad muy bueno. - El Proyecto ha consolidado un conjunto de servicios que son distintivos para sus usuarios, especialmente como centro de documentación, asistencia técnica y capacitación - En los años de funcionamiento que tiene el proyecto a consolidado una importante “masa crítica” de usuarios/as. Ello constituye un capital “cuativo” relvante para las definiciones futuras del proyecto. - Existe un equipo de gestión y coordinación consolidado y estable que le permite continuidad al Proyecto. - En el equipo del proyecto se observa una importante capacidad de aprendizaje y de observación para entender las tendencias y las necesidades de sus clientes. - Existe un alto reconocimiento de los usuarios/as de los servicios obtenidos del Proyecto. <p style="text-align: center;">(+)</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se aprecia una tendencia hacia una mayor sensibilidad por los temas de género en los agentes públicos de la región, así como en el mundo académico. - Lo anterior genera una creciente necesidad por hacer accesible la información y procesos de capacitación que nivelen las capacidades competenciales de los/las decisores/as públicos. - Se observa una tendencia marcada hacia el uso de Internet entre los potenciales usuarios/as del Proyecto. Con más usuarios alfabetizados digitalmente y con mejoras en las infraestructuras de acceso, - La formación on-line está validándose en forma creciente como medio para acceder a la formación y al conocimiento. - Las estrategias de conocimiento para mejorar el impacto de los proyectos están en un momento de desarrollo lo que permite acceder a metologías y marcos conceptuales que el Proyecto puede utilizar. - La creación en el PNUD del Cluster de género es una oportunidad para la consolidación del Proyecto como herramienta de gestión para los puntos focales <p style="text-align: center;">(+)</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una definición clara de la estrategia de sustentabilidad del Proyecto. Esta se hace necesaria para incentivar las decisiones de largo plazo requeridas por el proyecto. La actuación sólo en el corto plazo podría hipotecar la potencialidad del proyecto. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el corto plazo, la falta aun de alfabetización digital de los posibles usuarios/as. - En el corto plazo, falta de priorización de políticas de género en los estados de la región en

<p>- El Proyecto no tiene una definición clara acerca del público objetivo al cual debe atender. Se requiere una mejor definición y comprensión de los diferentes públicos y de las necesidades que el proyecto puede atender.</p> <p>- En vinculación con lo anterior la actual oferta de servicios podría caer en obsolescencia rápidamente se no si “personaliza” en función de las características de los públicos del proyecto.</p> <p>-El proyecto no ha desarrollado una estructura de gobierno, como un Steering Comité o similar lo cual es importante para tener orientaciones estratégicas para la Unidad de Coordinación.</p> <p>- No existe una buena sistematización de los conocimientos que se crean en los espacios interactivos del Portal.</p> <p>(-)</p>	<p>sus políticas y presupuestos.</p> <p>- Al ser un portal web en español, tiene menor visibilidad en las redes globales y páginas web (la mayoría de ellas en inglés)</p> <p>- Países sin acceso a tecnologías que dificultan integración a Cursos y la articulación esperada.</p> <p>- Dificultad de coordinar distintas realidades, y distintas experticias, niveles de desarrollo, en la región en su articulación y participación equitativa.</p> <p>- Dificultades internas de PNUD para introducir conceptualmente y prácticamente el GM a nivel institucional.</p> <p>- Dificultad para introducir en PNUD, especialmente en los puntos focales, el uso del portal y del proyecto como una herramienta de trabajo.</p> <p>- El exceso de información en la red puede constituirse en un problema que obliga al proyecto a ser muy cuidadoso y selectivo con su estrategia.</p> <p>- Oficinas de género y puntos focales de los estados con poco presupuesto actualmente.</p> <p>- Gran cantidad de recursos, actividades, informaciones diversas, etc para articular, que requieren permanente modificación y actualización-</p> <p>(-)</p>
--	---

5. CONCLUSIONES

En general las conclusiones que se pueden extraer de los hallazgos son las siguientes:

1. Contribución del proyecto a posicionar y difundir el tema de género en distintos espacios de la región:

El proyecto ha contribuido a posicionar y difundir el tema de género en los distintos espacios de la región, especialmente a través de sus distintas líneas temáticas y de acción, y con el apoyo de las oficinas de campo. El Proyecto, especialmente el Portal, se ha constituido en un espacio que recibe 8000 visitas mensuales, entrega servicios de formación e información a diversos actores/as de la región, por lo es una plataforma extraordinaria para instalar el tema de género en el debate público. Es, además, el único espacio en español que produce un alto nivel de información y conocimiento en materia de género.

2. Asistencia técnica provista a Gobiernos, sociedad civil y agencias de desarrollo (especialmente PNUD) en Gender Mainstreaming, GM aplicado a programas, proyectos, etc:

El proyecto ha generado un servicio de asistencia técnica dirigido a instituciones, gobiernos y oficinas del PNUD. Este servicio ha recibido numerosas consultas y se ha provisto en forma continua y oportuna durante la primera fase del proyecto. En general, es muy bien valorado por los usuarios/as en la medida que satisface demandas específicas y pertinentes. Este servicio tiene un componente importante de asistencia documental. Es decir, que orienta a los/las consultantes sobre cuestiones bibliográficas y documentales. Como desafío del Proyecto, desde nuestra perspectiva, está instalar un servicio de asistencia técnica, especialmente dirigido a los puntos focales de PNUD, que entregue herramientas de gestión e información para incorporar el enfoque de género en su trabajo cotidiano.

3. Fortalecimiento de las capacidades de los países para el análisis del GM en Latino América y el Caribe (LAC) y en las oficinas PNUD.

El proyecto a través de sus iniciativas diversas está haciendo un aporte importante al fortalecimiento de las capacidades de los países para el análisis de GM en LAC. Sin embargo, existen límites debido a dos factores importantes: por un lado, la falta de identificación del mapa de los actores estratégicos de cada país en sus diversos niveles, y, por otro lado, la coordinación de esa red de actores es sumamente compleja y requiere de una estrategia específica que actualmente el proyecto no tiene.

Sin embargo, el Proyecto ha hecho un aporte significativo para fortalecer las capacidades individuales y organizacionales de las oficinas de campo del PNUD en esta materia.

4. Promoción de la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de Gender Mainstreaming para lograrlo.

El Proyecto promueve la equidad de género y el uso adecuado de la estrategia de GM para lograrlo. Falta evaluar aún la incidencia que ha logrado en la transversalización de género en las políticas públicas desde esta cooperación, y, en la transformación de las condiciones de desigualdad de género. El proyecto ha ayudado a instalar la estrategia de GM en el espacio público latinoamericano.

5 . Valoración general del Proyecto ALG

En general el Proyecto tiene una altísima valoración entre las personas entrevistadas. Se percibe como un proyecto con muchísima potencialidad, que recién comienza a generar todo lo que puede lograr si continúa su trabajo en pro de los objetivos propuestos y otros que se puedan desagregar como importantes para LAC en el futuro. Es un proyecto muy bien posicionado y con una agenda clara y definida. Se le plantea, en cualquier caso, un gran desafío: dar un salto cualitativo hacia un proyecto que usa intensivamente la gestión del conocimiento.

6. RECOMENDACIONES

Dados los hallazgos obtenidos y las conclusiones alcanzadas a partir de la información recogida en las entrevistas y revisión documental, planteamos algunas recomendaciones para lograr que Proyecto incorpore de la manera más óptima posible una perspectiva estratégica de la gestión del conocimiento. En lo estratégico, se plantea que el Portal debe continuar avanzando hacia una estrategia de gestión del conocimiento para fortalecer el enfoque de género, para ello se sugiere las siguientes acciones que permitirían generar una mayor fidelización de sus públicos:

- El nivel de madurez del Proyecto en relación a la utilización de la perspectiva de gestión del conocimiento, desde nuestra perspectiva, es de rango medio. El proyecto maneja los conceptos y ha realizado un esfuerzo importante para concretar esa mirada, sin embargo, creemos que para potenciarla debe dar un salto cualitativo.
- Se debe adoptar la definición estratégica acerca de cual es el alcance de los servicios y los públicos. Es decir, es un portal para todos/as o para las oficinas de PNUD y SNU. O lo uno y lo otro pero se atiende a través de la customización de servicios, esto consiste en entregarles servicios diferenciados; asesorías, capacitaciones, informaciones, directorios, etc, permitiendo, por ejemplo, generar servicios muy personalizados, como una caja de herramientas para los puntos focales de género de PNUD. Para ello se plantea la realización de una amplia encuesta entre los usuarios/as del Proyecto para determinar sus necesidades y explorar el tipo de servicios que requieren.
- Repensar el Portal para que realmente allí se cree, sistematice, almacene y difunda conocimiento útil, aprovechando una concurrencia fidelizada y las acciones ya emprendidas. El Portal debe avanzar hacia una plataforma de servicios de conocimiento donde los usuarios/as son no sólo receptores/as, sino productores/as de conocimiento.
- Se propone que el proyecto en una primera etapa de identificación de públicos diseñe una estrategia específica para abordar las necesidades de las oficinas de campo de PNUD, especialmente de los puntos focales de género. Se propone la realización de un taller de trabajo con las oficinas de PNUD (puntos focales), siguiendo la metodología “*desing thinking*” para identificar necesidades y caracterizar los servicios en forma personalizada.
- Se propone realizar un estudio acerca de cómo el portal debe avanzar si realmente quiere utilizar la KM como su estrategia de acción. Se sugiere incorporar elementos de web 2.0 y una gestión adecuada para aprovechar mejor el conocimiento generado en el portal. El proyecto debería fomentar

la creación y mantenimiento de comunidades de prácticas para que generen y difundan el conocimiento surgido de su dinámica.

- Se propone vincular el Portal a la estrategia de KM de PNUD. El Proyecto no puede estar descolgado de esta estrategia. Ambas deben nutrirse en forma sistemática.
- Se debería definir una “estructura de organización” que le permita sustentabilidad y un equipo de trabajo que gestione la optimización de la estrategia de gestión del conocimiento, adquiriendo las competencias básicas para hacerlo.
- Se plantea definir indicadores de seguimiento e impacto de la estrategia de gestión del conocimiento del Proyecto ALG. Estos indicadores nos permitirán evaluar los avances del proyecto en materia de KM.