



INFORME DE EVALUACIÓN

Agosto
2015

Evaluación del Proyecto América Latina Genera 2008-
2015

Eva Otero
Consultora independiente

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA	4
Preguntas y criterios de evaluación	4
Descripción de las herramientas de recolección y análisis de datos	4
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO DÓNDE SE DESARROLLA	6
El contexto regional e institucional	6
El Proyecto y su evolución	7
Descripción de la Teoría del Cambio	9
PERTINENCIA: ¿ERA NECESARIO EL PROYECTO?	13
ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PNUD	13
ALINEACIÓN CON LAS PRIORIDADES NACIONALES Y REGIONALES	14
ADAPTABILIDAD A LAS PRIORIDADES DE DESARROLLO NACIONALES CAMBIANTES Y EMERGENTES	15
EFICACIA: ¿QUÉ SE CONSEGUIÓ?	17
AVANCES DEL PROYECTO SEGÚN LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL DOCUMENTO ORIGINAL	17
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DESCRITAS EN LA TdC	18
Producción y sistematización del conocimiento	18
Difusión del conocimiento: La plataforma América Latina Genera	21
Promoción de alianzas y de espacios de diálogo y debate	23
Desarrollo de capacidades: Asistencias técnicas y formación	24
¿A QUÉ TRANSFORMACIONES CONTRIBUYERON ESTAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN?	26
Transformaciones individuales	27
Tranversalización de género en el PNUD	28
Tranversalización de género en las entidades gubernamentales	29
Tranversalización de género en entidades académicas	30
Tranversalización de género en el sector privado	30
Impacto en políticas públicas	31
EFICIENCIA: ¿SE USARON BIEN LOS RECURSOS?	33
LOS RECURSOS HUMANOS: ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN	33
VALOR POR DINERO	35
SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ PERMANECERÁ MÁS ALLÁ DEL PROYECTO?	38
REPLICABILIDAD	41
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	48
RECOMENDACIONES URGENTES	48
OTRAS RECOMENDACIONES	48

SIGLAS

ACCD	Agencia Catalana de Cooperación y Desarrollo
ALG	América Latina Genera
APG	Área de Práctica de Género
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica
DIM	Fondos de Ejecución Directa del PNUD
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres de Costa Rica
JWID	Fondo de Japón de la Mujer en Desarrollo
MAM	Mecanismo de Adelanto para las Mujeres
MENA	Middle East and North Africa
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social Uruguay
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIG	Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
RBLAC	Bureau for Latin America and the Caribbean (PNUD)
REDD	Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation
SERNAM	Servicio de la Mujer del Gobierno de Chile
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
TRAC	Fondos no finalistas del PNUD
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo para la Niñez de las Naciones Unidas
WEP	Programa Principios de Empoderamiento para las Mujeres de ONU Mujeres

INTRODUCCIÓN

Objetivos de la evaluación y metodología

El objeto de esta evaluación es el Proyecto del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) “América Latina Genera” (ALG) 2008-2015.

El enfoque metodológico de la evaluación fue eminentemente cualitativo, con la finalidad de proporcionar respuestas creíbles y basadas en evidencias a las preguntas de evaluación, el análisis se basó en la triangulación de los hallazgos para formular conclusiones y recomendaciones.

A la hora de medir los efectos del Proyecto el enfoque metodológico que se eligió fue el análisis de contribución. Este enfoque explora el grado de contribución que una intervención determinada aporta a resultados (o cambios) observados.

Preguntas y criterios de evaluación

La selección de criterios y principales preguntas de evaluación se ha hecho teniendo en cuenta los Términos de Referencia de la evaluación y las entrevistas preliminares durante la fase de diseño. De la unión analítica de estos elementos resultó la matriz de evaluación dividida en **cuatro unidades de análisis, pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad**. Estas cuatro unidades de análisis estructuran este informe tal y como se definió en el informe preliminar de evaluación (se adjunta matriz de evaluación – anexo 1 - e informe preliminar - anexo 2).

Por otra parte, a fin de ampliar al análisis de la eficacia del Proyecto la evaluación quiso mirar más allá de los elementos que presentaba el marco lógico original del Proyecto (que solo cubría hasta el año 2011) y los planes de trabajo, y nos adentramos en un análisis más amplio a la luz de los elementos que configuran la **Teoría del Cambio** de ALG que se reconstruyó y validó a lo largo del proceso evaluativo.

Descripción de las herramientas de recolección y análisis de datos

Dada la naturaleza de la intervención, las técnicas de recolección de datos fueron principalmente cualitativas. Dicho esto, el análisis de la información cualitativa implicó tanto tratamientos cualitativos, como por ejemplo la triangulación de evidencias, como tratamientos cuantitativos, esto es, la utilización de técnicas de estadística descriptiva para la cuantificación de respuestas a los cuestionarios electrónicos.

Las herramientas de recolección de información que se usaron fueron las siguientes:

Análisis documental: Referidos a; 1) documentos internos del PNUD (documentos estratégicos e informes de avance del Área de Práctica de Género (APG)) y documentos relacionados con la implementación del Proyecto (informes de seguimiento, productos de conocimiento, el documento de programa (PRODOC), agendas de los eventos, términos de referencia de consultorías, etc.); 2) documentos externos tales como estudios académicos, publicaciones oficiales de gobiernos, publicaciones de medios de comunicación, e informes de contexto (se adjunta una bibliografía detallada de los documentos consultados – anexo 3).

Entrevistas semi-estructuradas y grupos de discusión: Se condujeron entrevistas y grupos de discusión con 39 personas clave. Las entrevistas fueron de dos tipos, remotas (por Skype/teléfono) y en persona en la visita de campo a Panamá. Se establecieron guías de entrevistas en función de los grupos de actores entrevistados/as y a su relación con la implementación y diseño de cada uno de los componentes del Proyecto (se adjuntan guías de entrevistas – anexo 4).

Cuestionarios en línea: Se realizaron dos encuestas electrónicas dirigidas a personas clave identificadas en el mapa de actores (cuestionario en línea extendido) y a las usuarias/os de los productos desarrollados por el Proyecto (boletín, alcaldía, etc.) (a través de un cuestionario en línea resumido y con preguntas más

cerradas). Recibimos un total de 39 respuestas para el cuestionario en línea extendido, lo cual representó un 41% de las personas a las que se envió el cuestionario, y 334 respuestas para el cuestionario en línea resumido que se envió a través de una web link a un número indeterminado de personas (se adjuntan contenido de los cuestionarios en línea – anexo 5). A través de los cuestionarios en línea se habilitó una línea de comunicación con un número amplio de personas relacionadas con el Proyecto y se pudieron cuantificar alguna de la información cualitativa que nos llegó a través de esta vía.

Herramientas de recolección de información online para el análisis cibernético: Estas herramientas incluyeron Google Analytics, Web Masters Tool de Google y documentos como los informes de uso de la plataforma América Latina Genera.

Para el análisis de la información recabada se utilizaron las siguientes herramientas:

Triangulación: Consistente en el uso y comparación de múltiples fuentes y métodos de recogida de datos. A nivel práctico esto se tradujo en dos elementos: 1) El uso de fuentes de información diversas para responder a las preguntas de evaluación y; 2) el uso de tablas de evidencias por pregunta de evaluación. Las tablas de evidencias constaron de cuatro columnas: preguntas de evaluación, evidencias, hallazgo al que contribuyen las evidencias, y las fuentes de la evidencia. En este escenario, la triangulación consistió en comparar varias evidencias (provenientes de varias fuentes) para comprobar si tales evidencias iban en la misma dirección o en direcciones opuestas (discrepancias evidentes). En casos en los que aparecieron discrepancias notables se ahondó en las causas de tales divergencias en la medida de lo posible. Cuando esto no fue posible o significaba un uso excesivo de recursos, se desestimaron los hallazgos en cuestión.

Análisis estadístico de las respuestas a los cuestionarios: Para este fin se usaron tablas en Excel para la tabulación y análisis estadístico descriptivo de los resultados de las respuestas a los cuestionarios (se anexa un ejemplo de estas tablas de análisis – anexo 6).

Devolución de hallazgos: La reunión de presentación de los hallazgos preliminares en Panamá después de la fase de recolección de datos fue una herramienta clave para validar las tendencias emergentes de los hallazgos y reforzar la calidad del análisis.

Análisis cibernético: Incluyó el análisis de parámetros relevantes como del grado de utilización de la plataforma América Latina Genera así como su nivel de alcance e influencia. También se realizó una comparativa amplia con otras plataformas para determinar el posicionamiento de la plataforma. El análisis cibernético lo llevó a cabo el Dr. Brian Cugelman de la empresa canadiense Alterspark.

La muestra de personas que se consultaron

Para determinar las personas que se consultaron se realizaron varios mapeos de actores (se adjunta el mapa de actores clave – anexo 7) en colaboración con el equipo de ALG que comprendían de la manera más inclusiva posible a todas las personas e instituciones que se relacionaron de un modo u otro con el proyecto.

La totalidad de actores identificados se dividió en cuatro grupos: Grupo A: Las personas a las que se iban a entrevistar de forma presencial durante la visita de campo a Panamá (25 personas); Grupo B: Las personas a las que se iban a entrevistar de forma remota, esto es, por teléfono o Skype (36 personas); Grupo C: Las personas a las que se les enviaría el cuestionario electrónico extendido, y que incluían todas las personas identificadas en el mapa de actores clave a las que no se pudo entrevistar por razones de tiempo o disponibilidad (96 personas); Por último, las bases de datos disponibles en la plataforma América Latina Genera (por ejemplo, personas suscritas al boletín) fueron la base para establecer las personas del grupo D a las que se les envió el cuestionario en línea simplificado.

La selección de informantes clave se realizó a través de muestreo no probabilístico discrecional, un tipo de muestreo intencional que consiste en elegir intencionalmente a individuos/as de la población que se considera que pueden proporcionar información más abundante sobre los aspectos a analizar.

Descripción del Proyecto y el contexto dónde se desarrolla

El contexto regional e institucional

Tanto los Términos de Referencia (TdR) de esta evaluación, como el documento de Proyecto de ALG dibujan un análisis certero de los retos a los que se ha enfrentado y se enfrenta la región en materia de igualdad de género. Este análisis está compartido en gran medida por las prioridades que fueron estableciendo los Consensos de la CEPAL de Quito (2007), Brasilia (2010) y Santo Domingo (2013), como se analiza en más detalle en el capítulo de pertinencia.

Según estos análisis, América Latina es la región más desigual del mundo: el 10% de la población más rica recibe entre el 40-47% de los ingresos totales, mientras que el 20% de la población más pobre recibe entre el 2-4%. Los promedios siguen disimulando la situación particularmente agravada que viven determinados grupos de la población excluidos y discriminados en la sociedad, entre ellos las mujeres. En este contexto, existen una serie de desafíos en materia de igualdad de género en la región, directamente relacionados con las áreas temáticas que trabaja el PNUD, entre los que destacan:

- Bajos niveles de participación y representación política de las mujeres;
- Altos índices de violencia contra las mujeres;
- Desigual acceso al trabajo y a la remuneración laboral; la sobre representación femenina entre las personas pobres, la no-valoración del trabajo de cuidado no remunerado que hacen mayoritariamente las mujeres y el desigual reparto de esas responsabilidades entre hombres y mujeres;
- Condiciones de vulnerabilidad específicas para las mujeres, así como necesidades e intereses específicos en la respuesta a los desastres y las crisis diversas.

Las dificultades y obstáculos que se enfrentaban al abordar estos temas clave en el año 2008 cuando se formuló el presente Proyecto siguen estando presente en gran medida ya que son circunstancias complejas y diversas que requieren de décadas o generaciones para que se modifiquen sustantivamente y que están relacionadas con los siguientes aspectos:

- Primeramente, el conservadurismo social ligado a la influencia de grupos tradicionales y patriarcales que potencian una división de roles de género¹ estrictas;
- Bajo compromiso y capacidad para abordar la temática en las instituciones del Estado: Esta pátina patriarcal también permea las institucionales estatales, dónde la institucionalización de la igualdad de género es débil, el compromiso con la temática discontinuo y existen limitaciones importantes tanto en capacidades técnicas como en recursos para la transversalidad de género;
- Estas limitaciones también están presentes en la capacidad de incidencia dispar del movimiento de mujeres en la región;
- Falta de un posicionamiento genuino del tema en las agendas de la comunidad internacional en la región. Si bien ha habido avances en la presencia de la temática en documentos y estrategias, aún es escaso el nivel de inversión y seguimiento que se hace a programas y proyectos que aborden temas relativos a la igualdad de género;

¹ La idea de rol de género está asociada al concepto de género en las ciencias sociales. El género es una construcción social que atribuye a hombres y mujeres diversas características diferentes de acuerdo al sexo biológico. Siguiendo con este razonamiento, el rol de género es el papel que deben asumir hombres y mujeres de acuerdo a los mandatos sociales.

- Por otra parte, los temas relevantes a la igualdad de género aún tienen una presencia marginal en los medios de comunicación y en otros foros que contribuyen a formar la opinión pública;
- Dispersión de recursos humanos y materiales, una débil sistematización de resultados y metodologías, una cultura de trabajo institucional individualizada y resistente al intercambio de información y conocimiento y al aprendizaje individual y colectivo.

En este contexto el PNUD impulsó en el año 2008 la puesta en marcha del Proyecto Regional América Latina Genera, y de una plataforma de gestión del conocimiento para la igualdad de género con el mismo nombre (www.americalatinagenera.org).

El Proyecto y su evolución

El Proyecto América Latina Genera se formuló en el año 2008 bajo el número de referencia PNUD (Award: 50447), usando la modalidad de implementación DIM (Fondos de Ejecución Directa del PNUD). Este primer PRODOC usaba la herramienta de planificación del Enfoque de Marco Lógico y cubría el periodo del 2008 al 2011. El Proyecto se planteaba como una segunda fase del Proyecto del mismo nombre que el PNUD puso en marcha desde la oficina de El Salvador en el año 2006 con Fondos del Japón de la Mujer en Desarrollo (JWID) y desde el que se creó una primera versión del portal.

En total, la inversión financiera del Proyecto del 2008 al 2015 fue de \$2,734,056. En el capítulo de Eficiencia se desglosa esta cifra en más detalle.

El objetivo general del Proyecto era **contribuir a la incorporación del enfoque de género en las políticas, programas y estrategias de desarrollo en la región como medio para avanzar en la igualdad de género.**

Para lograr este objetivo general, se planteaban **cuatro objetivos** específicos:



1. **Gestionar la información y el conocimiento** en materia de igualdad de género tanto interna (PNUD) como externamente;
2. **Fortalecer capacidades** internas (PNUD) y externas en los países para incorporar el enfoque de género en políticas, programas, estrategias e instituciones;
3. **Generar diálogo**, debate e intercambio y la cooperación Sur-Sur para promover el aprendizaje y el avance en materia de igualdad de género a nivel nacional y regional; y
4. **Posicionar el tema** de igualdad de género a nivel nacional y regional.

A su vez el Proyecto formuló **seis resultados** esperados:

1. Consolidada y expandida la **plataforma** de Gestión del Conocimiento **América Latina Genera** para generar información y conocimiento para promover la igualdad de género en la región;
2. **Fortalecidas las capacidades de actores** nacionales y regionales para incorporar el **enfoque de género** en políticas, programas, proyectos e iniciativas estratégicos de manera que éstos contribuyan a la igualdad de género en la región;

3. **Fortalecidas las capacidades de actores** nacionales y regionales en temas de **prevención y recuperación de crisis** en la región;
4. **Generados intercambio, debate y diálogo político** para reducir las desigualdades de género en la región;
5. Mejorado el abordaje mediático y **el posicionamiento de la temática en la opinión pública** en la región;
6. Fortalecida la **red de conocimiento interna del PNUD** en materia de género en Latinoamérica, su coordinación con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas y su articulación con el PNUD a nivel regional.

Sin embargo, los seis resultados se describieron con distinto nivel de concreción. Por ejemplo, el resultado uno, referido al desarrollo de la plataforma era intencionalmente amplio en el PRODOC al proponer las áreas temáticas que debería abordar la plataforma “*a partir del 2009 el énfasis temático puede variar tomando en cuenta temas emergentes en la región*”². Es importante enfatizar que pese al protagonismo que llegó a adquirir el portal América Latina Genera gracias a su excelente alcance y posicionamiento³, desde el principio esta herramienta se concibió como uno más de los seis resultados. ALG tenía una visión mucho más amplia en el sentido que pretendía ser el andamiaje para construir la arquitectura de género regional del PNUD y para seguir operativizándola una vez definida. En este sentido, se debe resaltar que el Proyecto surgió antes de la creación del Área de Género en el Centro Regional pero con la idea desde la dirección de RBLAC en ese momento de empezar a trabajar en una estructura regional que permitiera apoyar a las oficinas y también impulsar el trabajo hacia fuera del PNUD en igualdad de género.

En otros casos, como en el objetivo cuatro, se esbozaron líneas de acción con el potencial de abarcar numerosos campos “*generados intercambios, debates y diálogo político para reducir las desigualdades de género en la región*”.

Las actividades, indicadores, y las metas que se marcaron bajo cada resultado esperado, aunque en su mayoría eran precisas y medibles, pronto quedaron obsoletas ya que el PRODOC no se revisó después del año 2011. A partir de ese año el PNUD aprobó dos extensiones del Proyecto (en septiembre del 2011 y en noviembre del 2014) en las que se hacía una revisión general de las líneas estratégicas del mismo y se proponían algunos ajustes. Estas dos extensiones se realizaron como marco para una rendición de cuentas eficaz según los requerimientos administrativos del PNUD. Estos procesos también sirvieron para enmarcar debates internos y para movilizar recursos.

A esto hay que añadir que en el año 2011 se formuló un apéndice de ALG financiado por la Agencia Catalana de Cooperación (ACCD) que aportaban sobre todo a los dos primeros objetivos del Proyecto y cuyos fondos fueron traspasados en dos aportes entre los años 2011 y 2013. Este apéndice de ALG generó su propio documento de proyecto y sus informes de desempeño.

Igualmente, durante los años 2012 y 2013, ALG recibió una aportación de US\$320,000 del Fondo Fiduciario Español para la consecución de los ODM que también se integró como apéndice de ALG y que al igual que el proyecto financiado por la Agencia Catalana también se enmarcó casi en su totalidad en los resultados 1 y 2.

Ambos apéndices fueron propuestas derivadas del proyecto ALG a partir de conversaciones con los donantes que mostraron interés en la propuesta general del Proyecto que desde sus inicios se consideró un instrumento para movilizar recursos con diversos donantes. Estas fueron las dos iniciativas que se consiguieron movilizar en este marco.

² Documento de Proyecto 2008

³ Ver capítulo “Difusión del conocimiento: La plataforma América Latina Genera”

Pese a las extensiones y los apéndices, el marco original del Proyecto siguió siendo la referencia para elaborar informes anuales, en los que se medían los logros de ALG usando los resultados esperados originales que al haber sido formulados de manera amplia tuvieron cabida para albergar la mayor parte de las actividades que desarrollaba ALG. Sin embargo, como ya se indicó en el análisis de evaluabilidad del informe preliminar (anexo 2), los indicadores originales, que en su mayoría eran indicadores de proceso, no capturaban la complejidad de las contribuciones que en realidad el Proyecto estaba teniendo. En la práctica, ALG siguió procesos complementarios de planificación estratégica donde se identificaban nuevos temas y productos concretos. Estos procesos se analizan con más detalle bajo el capítulo de “Estructuras de coordinación”.

Desde el punto de vista administrativo, una vez se conforma el Centro Regional y constituida el Área de Género, se acordó por la dirección del PNUD en RBLAC traspasar ALG al Centro Regional desde la oficina de El Salvador y que el equipo del Proyecto se convirtiera en el equipo ampliado del Área de Género. Se acordó además que el Proyecto se convirtiese en el paraguas programático del Área de Práctica de Género del Centro Regional, siendo receptor entre 2008 y 2015 del 78% de los fondos regionales no finalistas (TRAC Regional) que recibió el APG.

En este sentido, ALG ha sido el eje aglutinador de la arquitectura institucional de género del PNUD en la región, sirviendo como espacio de coordinación con otros actores y socios interesados en contribuir a la igualdad de género en América Latina, incluida la red de puntos focales de las oficinas de país; pero también promoviendo sinergias entre los distintos proyectos del Área de Género, por ejemplo, entre el 2010 y el 2012 el Fondo Español de ODM financió el proyecto “*Generación de conocimiento y de intercambio para promover la igualdad de género en la Región*” que aunque en términos administrativos era un proyecto distinto a ALG compartía sustantivamente gran parte de sus objetivos. Otros proyectos independientes a ALG como los encaminados a promover la participación política de las mujeres en la región también financiados por el Fondo Español contaron con la implicación de la Especialista en Gobernabilidad del APG cuyo sueldo financiaba en gran medida ALG.

Este enfoque programático hace difícil la delimitación clara de ALG con respecto a otros proyectos implementados por el APG. En este sentido, esta evaluación ha adoptado una mirada amplia, delimitando dentro de lo posible las estrategias, productos y resultados de ALG pero a su vez analizando las sinergias y complementariedades desarrolladas con otros proyectos.

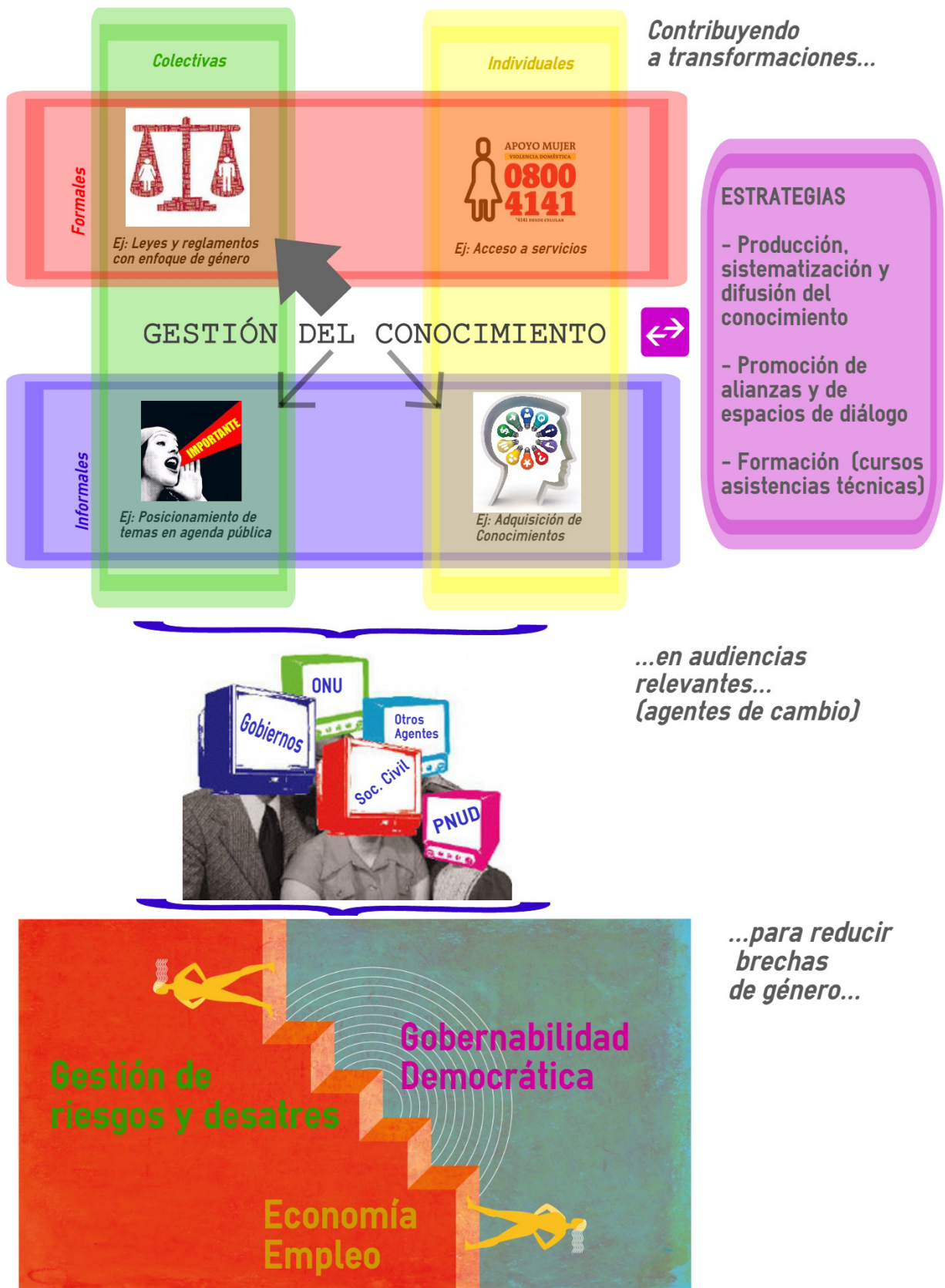
Descripción de la Teoría del Cambio

Para ir más allá de estos indicadores parciales, durante la evaluación se esbozó una Teoría de Cambio (TdC) para ALG. Entendemos Teoría del Cambio como un mapa semi-estructurado que conecta las intervenciones estratégicas de ALG con los cambios que implícita y explícitamente se perseguían⁴. Para conceptualizar la TdC de ALG se usaron varias referencias teóricas⁵ a partir de las cuales se elaboró un primer borrador que fue validado y matizado por fuentes internas y externas al Proyecto durante el proceso de evaluación y que presentamos en la infografía 1.

⁴ Retolaza "Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes", Hivos, 2011.

⁵ Moser, A. 2007: "Gender and Indicators"

Infografía 1: Teoría del Cambio de ALG. Fuente: Análisis de la evaluación



La premisa central

La Teoría del Cambio de ALG parte de la premisa central, como señala el documento de Proyecto original, de que la gestión/interconexión del conocimiento referido a la igualdad de género, esto es su producción, sistematización y accesibilidad, es una precondition necesaria para contribuir a transformaciones/cambios en audiencias relevantes (agentes de cambio), que a su vez podrán incidir en la reducción de brechas de género en América Latina en las áreas de prácticas en las que trabaja el PNUD. Esta estrategia de gestión del conocimiento que desarrollo el Proyecto se definió en tres pasos: 1) Acceso a la información; 2) Trabajo colaborativo (lo que llamamos en la evaluación “gestión colectiva del conocimiento; y 3) Conocimiento para la acción, o sea conocimiento que contribuye a transformaciones concretas a través de agentes de cambio.

Las estrategias de intervención

Las estrategias que se usaron por ALG se han descrito en varios de los documentos relacionados con el Proyecto y se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Producción, sistematización y difusión del conocimiento:** Productos de conocimiento basados en evidencias, sistematización de conocimiento disperso, difusión del conocimiento, sobre todo, a través de la plataforma web www.americalatinagenra.com
- **Promoción de alianzas y de espacios de diálogo y debate:** Alianzas con diversos actores internos y externos al PNUD para acometer proyectos y programas conjuntos; promoción de espacios de reflexión.
- **Desarrollo de capacidades:** Asistencias técnicas personalizadas, tanto para las oficinas de país del PNUD como para otros socios gubernamentales y no gubernamentales. Cursos de formación en línea en distintas temáticas relevantes al PNUD.

Los tipos de transformaciones/cambios a los que se pretendían contribuir

Para conceptualizar el tipo de transformaciones que ha perseguido el Proyecto hemos usado como referencia teórica las dimensiones de cambio social que acuñó la socióloga Moser⁶.

- **La primera dimensión (cuadro inferior derecho infografía 1)** se refiere a cambios que se producen en la esfera individual e informal, por ejemplo la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades, transformaciones ideológicas, o incremento del empoderamiento personal.
- **La segunda dimensión (cuadro inferior izquierdo)** se refiere a las transformaciones que se dan en el ámbito informal y colectivo, por ejemplo cambios en valores sociales como la percepción social de los roles de género o la evolución del clima social y político con respecto a ciertas temáticas.
- **La tercera dimensión (cuadro superior derecho)** se refiere a los cambios de orden formal que se dan a nivel individual, por ejemplo el acceso que tienen las personas a oportunidades/servicios institucionalizados como créditos financieros; guarderías en los centro de trabajo; o líneas específicas de ayuda a mujeres maltratadas.
- Por último, la dimensión representada en el **cuadrante superior izquierdo** se refiere a las transformaciones que se dan a nivel colectivo y formal, por ejemplo cambios dentro de las organizaciones como nuevos presupuestos o nuevos departamentos, nuevos reglamentos, como aquellos referidos a la transversalidad de género; y por supuesto, cambios o transformaciones en la formulación e implementación de leyes y políticas públicas.

ALG puso un **especial énfasis en contribuir a transformaciones en las dimensiones colectivas tanto de orden informal “posicionamiento de la temática en la opinión pública en la región”, como de orden formal “incorporar el enfoque de género en políticas, programas, proyectos (transversalidad)”**⁷. Sin embargo, aunque de manera más implícita, las transformaciones en la esfera personal también estuvieron

⁶ Moser, A. 2007: “Gender and Indicators”

⁷ Documento de Proyecto, PNUD, 2008

presentes, sobre todo en el ámbito más informal a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

Las audiencias

Llamamos audiencias a aquellas personas o colectivos a los que han ido dirigidas las estrategias de intervención para poder contribuir a las transformaciones descritas. Del análisis documental y demás herramientas de recolección de datos se desprende que las audiencias a las que intentó llegar el Proyecto se pueden dividir en las siguientes categorías:

- El **PNUD** a nivel regional; sus oficinas de campo, y en menor medida su sede en Nueva York.
- Otras Agencias y Programas del **Sistema de las Naciones Unidas** en la región.
- Las **Sociedad Civil** en América Latina y muy específicamente las representantes del movimiento de mujeres (organizaciones o personas).
- Los **gobiernos** de la región, con especial énfasis los Mecanismos de Adelanto para las Mujeres (MAM).
- En menor medida, con intervenciones más puntuales se buscó incidir en **otros agentes sociales** como medios de comunicación, empresas privadas y organizaciones académicas.

Brechas de género: el horizonte final

El fin último del Proyecto, su **horizonte motivacional**, fue que las transformaciones generadas en las audiencias descritas contribuirían a reducir las brechas de género en América Latina. Por brechas de género se entiende aquellos desafíos en temas clave en la región en materia de igualdad de género que se han descrito en el capítulo de contexto y que se han dividido por áreas temáticas en las que trabaja el PNUD:

- **Economía y empleo:** Desigual acceso al trabajo y a la remuneración laboral; la sobre representación femenina entre las personas pobres, la no-valoración del trabajo de cuidado no remunerado que hacen mayoritariamente las mujeres y el desigual reparto de esas responsabilidades entre hombres y mujeres.
- **Gobernabilidad democrática:** Bajos niveles de participación y representación política de las mujeres en muchos de los países latinoamericanos; y altos índices de violencia contra las mujeres registrados.
- **Gestión de riesgos y desastres:** condiciones de vulnerabilidad específicas que viven las mujeres y los hombres por razón de género y las necesidades e intereses específicos de las mujeres en la respuesta a los desastres y las crisis diversas.

PERTINENCIA: ¿ERA NECESARIO EL PROYECTO?

Alineación con los objetivos y resultados del PNUD

Los objetivos planteados por ALG en su formulación original, en las subsiguientes revisiones y en las herramientas de planificación del Proyecto, cómo los planes de trabajo, estuvieron plenamente alineados con los marcos estratégicos vigentes del PNUD, en concreto con el Programa Regional del PNUD 2008-2013, con la Estrategia de Gestión del Conocimiento 2009-2011 y con la Estrategia de Igualdad de Género 2008-2013.

En la formulación original los objetivos del Proyecto ALG se enmarcaban en tres áreas temáticas del Programa Regional 2008-2013; *“Reducción de la pobreza y las desigualdades”*, *“Apoyo a la participación y representación en las políticas democráticas de las mujeres y reformas del estado que conduzcan a la igualdad de género”* y *“Prevención y recuperación de crisis”*.

En la primera de las áreas temáticas el APG en general y el Proyecto ALG en particular, supo concretar conceptos amplios incluidos en el documento estratégico como *“pobreza y desigualdad”* y *“promoción de la inclusión”*⁸ traduciéndolos en estrategias de género más explícitas como la promoción de medidas económicas y sociales que reconocieran la importancia del trabajo no-remunerado y la promoción de la co-responsabilidad.

De la misma manera, en el área de gobernabilidad democrática el Proyecto focalizó conceptos amplios planteados en la Estrategia 2008-2013 como la promoción del *“diálogo y la participación, especialmente de las mujeres”*⁹ cristalizando herramientas concretas que fortalecieran la participación política de las mujeres y en concreto el apoyo a las mujeres parlamentarias.

En el área de *“prevención y reducción de desastres”* es interesante destacar que aunque en el Documento Estratégico 2008-2013 del PNUD no estaba explícitamente contemplado ningún resultado específico relativo a la lucha contra la violencia contra las mujeres bajo el *outcome* 34 *“Capacidades regionales, nacionales y locales fortalecidas para asegurar la seguridad ciudadana y el acceso a la justicia”*, el Proyecto ALG supo incorporar el enfoque de género realizando un trabajo significativo alrededor de la lucha de la violencia contra las mujeres cuyas contribuciones se analizan bajo el capítulo de Eficacia.

Por otra parte, una parte importante del trabajo de ALG se enmarcó en el *outcome* 26 de la estrategia también de esta área temática referida al fortalecimiento *“regional, nacional y local de capacidades para gestionar y mitigar los riesgos de desastres”*.

De la misma manera, ALG puso en la premisa central del Proyecto la gestión e interconexión del conocimiento como precondition necesaria para poder transformar las instituciones y las sociedades. Esta premisa está íntimamente relacionada con la visión que expresó el PNUD en su Estrategia de Gestión del Conocimiento 2009-2011¹⁰.

Por último, la alineación del Proyecto con la Estrategia de Género del PNUD 2008-2011 es muy específica. ALG además de alinearse con las prioridades temáticas que plantea el documento también prioriza el fortalecimiento interno del PNUD en materia de igualdad de género que es uno de los focos esenciales de la

⁸ Outcome 27 de la Estrategia Regional del PNUD 2008-2013

⁹ Outcome 31 de la Estrategia Regional del PNUD 2008-2013

¹⁰ “The vision of this strategy is for UNDP staff members, affiliates and experts to respond to business demands and anticipate business trends by leveraging the collective knowledge of the organisation in a cost-effective manner. This strategy enables UNDP to dramatically improve the impact of its work at the country level by accessing its global knowledge, to foster human development, to develop capacity, to contribute to the achievement of the MDGs”. Estrategia para la Gestión del Conocimiento, PNUD 2009-2011.

estrategia como indica en su capítulo 5.1.¹¹ De hecho el documento menciona a ALG y lo pone como ejemplo de buena práctica institucional¹².

Alineación con las prioridades nacionales y regionales

Las temáticas de ALG han estado en concordancia con las prioridades nacionales y regionales en materia de igualdad de género expresadas, por ejemplo, en los Consensos de la CEPAL. ALG ha sido especialmente relevante al abordar la necesidad de transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas y se ha erigido como un espacio único en la región de gestión del conocimiento previamente disperso.

Del análisis de la información recabada se desprende que los temas tratados por ALG son de máxima relevancia para la región en materia de igualdad de género. Las expertas entrevistadas de manera unánime apuntaron como áreas prioritarias para la región los temas abordados por el Proyecto, en concreto, la lucha contra la **violencia contra las mujeres** que aunque ha conseguido tener un espacio en la agenda pública de los países sigue manteniendo unos índices muy altos (y con importantes retos en el registro) en la región; la precarización del **empleo femenino**, el necesario fomento de la co-responsabilidad en el trabajo doméstico y de medidas de protección social; la **participación política** de las mujeres, que si bien ha experimentado importantes avances en la región aún sigue lejos de haber conseguido una paridad real sobre todo en ámbitos locales; y la necesidad de incorporar el enfoque de género en la **gestión de riesgos y desastres**. En este último caso es destacable que varias de la informantes de la evaluación identificaron al PNUD como la única fuente regional experta en este tema.

Todas estas temáticas que son los ejes fundamentales de ALG están ampliamente recogidas en los Consensos Regionales de la CEPAL¹³. Asimismo el 89% de las personas que contestaron a los cuestionarios en línea señalaron que *“los contenidos y servicios de América Latina Genera responden a las necesidades reales en materia de igualdad de género que tiene mi país/la región”*.

Es particularmente importante resaltar que existe un amplio consenso entre las personas entrevistadas, tanto externas como internas al PNUD, que destacaron que la prioridad principal de la región era la necesidad de reforzar los mecanismos de **transversalidad en políticas públicas e instituciones**¹⁴ que como indicamos en la descripción del Proyecto era uno de los objetivos específicos¹⁵ de ALG y como veremos bajo el capítulo de Eficacia es un concepto con un protagonismo central en la TdC de la intervención.

Esta prioridad de la transversalidad del enfoque de género en las políticas públicas se recoge de manera implícita en el Consenso de Quito de 2007 y de manera explícita en el Consenso de Brasilia del 2010¹⁶. En este sentido y aunque no hemos podido recabar evidencias sólidas al respecto si es interesante destacar que

¹¹ “Fortalecimiento de la gestión de coordinación, la rendición de cuentas, la capacidad y la gestión de los conocimientos” “Empoderadas e iguales: Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011”, (pág. 16) PNUD 2008

¹² IBID, pág. 45

¹³ Consenso de Quito 2007, Brasilia 2010 y Santo Domingo 2013

¹⁴ La transversalización tiene distintos matices en las distintas realidades nacionales. Por ejemplo, en México se destaca que pese a la fortaleza del mecanismo de adelanto para las mujeres (MAM) en comparación con otros organismos similares de la región, la transversalización de género en las políticas públicas es aún una asignatura pendiente en el país. De la misma manera en Cuba se destaca que ha habido avances obvios en la visibilización de las brechas de género que aún no se han cristalizado en políticas eficaces en las que se incorpore un enfoque de género. En otros países como en Colombia o Perú se destaca que aunque existen Planes Nacionales de Igualdad de Género estos aún no han encontrado una traducción práctica en la mayoría de las políticas públicas del país.

¹⁵ Objetivo específico 2 “Fortalecer capacidades internas (PNUD) y externas en los países para incorporar el enfoque de género en políticas, programas, estrategias e instituciones”.

¹⁶ “Promover y asegurar la transversalización del enfoque de género, raza y etnia, en todas las políticas, especialmente en la política económica y cultural, y la articulación entre los poderes del Estado y los actores sociales para garantizar la igualdad de género” Consenso de Brasilia, pág.6, 2010 (EV47_Consenso de Brasilia)

dos de las expertas regionales entrevistadas indicaron que **ALG contribuyó a que la temática de la transversalidad cobrase relevancia explícita en la agenda de género de la región.**

Aunque todos los temas que aborda ALG son relevantes a las necesidades de la región, muchas de las voces consultadas por la evaluación señalaron que aún se percibía en ALG una **falta de herramientas concretas para la implementación, regularización y monitoreo de las políticas públicas**, o sea el impacto de las políticas públicas en la vida de las mujeres, que se consideró de mucha relevancia para la región. *“El encuadre (del Proyecto) hace que los panoramas sean algo limitados, muy enfocados a políticas públicas, y a veces los cambios están en la calle”* (informante del cuestionario, representante de la sociedad civil) *“El gran desafío no está tanto en promover legislaciones con mirada de género sino en achicar la brecha entre la norma y la realidad”* (Punto focal de género PNUD).

Para finalizar, más allá de la relevancia de las temáticas que aborda ALG es importante destacar que durante el curso de la evaluación, la dispersión y duplicación del conocimiento fue identificada por las personas entrevistadas como uno de los retos importantes que tenía (y sigue teniendo) la región a la hora de promover la igualdad de género. En este sentido **ALG es reconocida ampliamente como la única herramienta en América Latina que aúna y sistematiza conocimientos** nacionales y los hace accesible a un amplio espectro de actores en la región, en palabras de una representante de un Agencia de la ONU *“Es un espacio único en la región donde puedes conseguir todo lo que necesitas. Es invaluable!”*

Adaptabilidad a las prioridades de desarrollo nacionales cambiantes y emergentes

ALG no sólo ha sabido adaptarse a las prioridades de las oficinas de país sino que en ocasiones ha marcado agendas regionales nutriéndose y sistematizando las experiencias específicas de los países. La adaptabilidad del Proyecto se ha dado en gran medida gracias al desarrollo de productos regionales flexibles que se han sido de utilidad a las realidades nacionales concretas. Además de la adaptabilidad de los productos regionales, ALG también se ha caracterizado por responder a necesidades puntuales de los países diseñando o promoviendo el desarrollo de herramientas específicas.

“Hay mucha flexibilidad sobre qué es lo que se puede tomar del nivel regional y que es lo que podemos aportar” (Reunión de puntos focales de género PNUD)

Mayoritariamente, los puntos focales de género de las oficinas de país del PNUD estuvieron de acuerdo en que **ALG ha sabido responder a los requerimientos que han ido surgiendo en los distintos países.** Esta adaptabilidad se ha dado en gran medida gracias al **desarrollo de productos regionales flexibles** que se han sido de utilidad a las realidades nacionales concretas. Por ejemplo, en Cuba se destaca como el Sello de Igualdad para Empresas tuvo la capacidad de adaptarse a una realidad muy peculiar del sector empresarial cubano. Igualmente estudios como el reciente *“Compromiso de los Estados: Planes y Políticas para Erradicar la Violencia contra las Mujeres en América Latina y El Caribe”* del año 2014 elaborado junto a ONU Mujeres también se hicieron relevantes a las realidades concretas de los países. Así mientras que en Chile el estudio sirvió de insumo para la revisión de la Política Nacional de Violencia contra las Mujeres, en otros países más rezagados en el desarrollo de legislaciones al respecto como Cuba, sirvió de base para una presentación en el Congreso Nacional generando un incipiente espacio de reflexión y dialogo.

Además de la adaptabilidad de los productos regionales, **ALG también se ha caracterizado por responder a necesidades puntuales de los países** diseñando o promoviendo el desarrollo de herramientas específicas. Por ejemplo, en Costa Rica, ALG cofinanció (junto con un proyecto del Fondo España-PNUD sobre participación política) el desarrollo e implementación de un módulo de capacitación para partidos políticos, sobre paridad en la participación política de las mujeres que tenía como fin ofrecer a los partidos políticos del país una capacitación sobre el significado y alcances de la reforma legal que instituyó la paridad y la alternancia en las listas de candidaturas en los procesos de elección del país. Este ejemplo es interesante porque aunque específico a las necesidades costarricenses nació con la vocación de poder ser revisado y adaptado a la realidad de otros países.

En este sentido, es de destacar que **ALG no solo se ha ido adaptando sino que también ha influido en marcar agendas** regionales de género en el PNUD, nutriéndose de la experiencia específica de los países, sistematizando y acuñando conceptos comunes. Aspecto que se destacó en oficinas como Argentina, Honduras, Cuba, Costa Rica, Colombia, Uruguay y Panamá. *“Han sabido acompañar, adaptarse pero también liderar”* (Reunión de puntos focales de género del PNUD).

EFICACIA: ¿QUÉ SE CONSEGUIÓ?

La noción de eficacia se ha descrito en la matriz de evaluación como **el grado en el que ALG ha avanzado con respecto a los resultados que perseguía el Proyecto. El primer epígrafe del capítulo aborda esta cuestión de manera sintética en relación a los seis resultados descritos en el documento original del Proyecto.** Sin embargo, como se esbozó en el informe preliminar de la evaluación, el Proyecto dispuso de un Marco Lógico solo para el periodo 2008-2011 con indicadores que reflejaban de manera parcial los resultados trabajados por ALG y por el Área de Práctica de Género.

En este sentido, el documento original distaba de reflejar la TdC implícita en ALG, entendiendo dicha Teoría como el sendero que explica la secuencia y naturaleza del cambio que se persigue: a *quién* se quiere incidir para que cambie *qué*, y *cómo*. Por consiguiente, como se indicó en la metodología, la evaluación ha mirado más allá del marco ofrecido por los documentos originales de planificación y **a partir del segundo epígrafe de este capítulo se hace un análisis más amplio y detallado de la eficacia del Proyecto usando como guía los distintos elementos de la TdC** que se elaboró durante la evaluación.

Avances del Proyecto según los resultados esperados en el documento original

El nivel de avance del Proyecto respecto a las metas e indicadores definidos en el documento de Proyecto original y los planes de trabajo es altamente satisfactorio. Con una media de avance del 96% en los seis resultados esperados durante los años de implementación del Proyecto.

Según los informes disponibles para la evaluación, los avances del Proyecto con respecto a los resultados esperados fueron altamente satisfactorios, con un nivel de compleción de actividades del 96%. Como indica la tabla 1, el nivel de compleción de actividades fue del 100% en todos los resultados salvo en el resultado 2 referido al fortalecimiento de capacidades en actores nacionales y regionales para incorporar el enfoque de género y en el resultado 5 referido al abordaje mediático de la temática de género y su posicionamiento en la agenda pública.

Tabla 1: Resumen del avance del proyecto según resultados esperados. Fuente: informes de desempeño de ALG

Resultado 1	Consolidada y expandida la plataforma de Gestión del Conocimiento América Latina Genera para generar información y conocimiento para promover la igualdad de género en la región
% Logros reportados	100% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.
Resultado 2	Fortalecidas las capacidades de actores nacionales y regionales para incorporar el enfoque de género en políticas, programas, proyectos e iniciativas estratégicas de manera que estos contribuyan a la igualdad de género en la región.
% Logros reportados	86% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.
Resultado 3	Fortalecidas las capacidades de actores nacionales y regionales en temas de prevención y recuperación de crisis en la región (seguridad ciudadana, conflicto y gestión de riesgos de desastres)
% Logros reportados	100% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
Resultado 4	Generados intercambios de conocimiento , experiencias y buenas prácticas, debate y diálogo político para reducir las desigualdades de género en la región.

% Logros reportados	100% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
Resultado 5	Mejorado el abordaje mediático de la temática y su posicionamiento en la opinión pública en la región.
% Logros reportados	91% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.
Resultado 6	Fortalecida la red de conocimiento interna en el PNUD en materia de género y su coordinación con otras agencias del Sistema (especialmente con ONU Mujeres).
% Logros reportados	100% avances reportados según las actividades y metas de los años 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

A través del análisis documental y de la información proveniente de las entrevistas y los cuestionarios en línea pudimos verificar la veracidad de los datos reportados en estos informes. Sin embargo, los indicadores utilizados para medir estos avances no siempre fueron completos y adecuados ya que no capturaban la complejidad y el alcance de las transformaciones a las que estaban contribuyendo las actividades desarrolladas por el Proyecto. Por ejemplo, en el resultado 1 referido a la plataforma de conocimiento América Latina Genera no se capturó información que ofreciera datos sobre hasta qué punto la plataforma se estaba convirtiendo en un referente regional en comparación con otras plataformas regionales y globales, o de qué manera estaba contribuyendo (por ejemplo) a posicionar al PNUD como un *knowledge broker* en materia de igualdad de género en la región. De igual manera, en el resultado 2 referido al fortalecimiento de capacidades de actores para incorporar el enfoque de género dónde se reporta un nivel de avance más bajo (86%) se usaron indicadores exclusivamente de proceso, o sea, número de actividades realizadas y percepción de calidad de las mismas. Sin embargo, este resultado, como veremos en los siguientes epígrafes de este capítulo, es uno de las áreas donde ALG presenta contribuciones más claras.

Análisis de las estrategias de intervención descritas en la TdC

Recordemos que en la TdC se identificaron tres estrategias de intervención de ALG, la producción sistematización y difusión del conocimiento; el desarrollo de capacidades a través de procesos de formación y acompañamiento; y la promoción de alianzas. A continuación analizamos cada una de ellas.

Producción y sistematización del conocimiento

El nivel de desarrollo de productos de conocimiento que realizó ALG fue muy considerable y utilizó estrategias, como el desarrollo de subproductos y las alianzas con otras áreas temáticas, que contribuyeron a aumentar el uso y la influencia de los mismos. Por otra parte, la percepción de calidad de dichos productos por parte de las audiencias a las que se dirigían fue excelente. Los aspectos más destacados además de su calidad técnica y su legitimidad fueron el proceso colegiado mediante el que se construyó y gestionó el conocimiento que potenció el intercambio Sur-Sur y su perspectiva regional.

Según un análisis interno del APG, desde el año 2008 se han desarrollado en el Área de Práctica de Género alrededor de **120 productos de conocimiento** (se anexa una tabla completa de los productos de conocimiento producidos por el APG de 2008 al 2014 – anexo 8), de los cuales **alrededor del 80%¹⁷ fueron financiados o co-financiados por el proyecto América Latina Genera** y todos fueron distribuidos a través de la plataforma.

Algunos de los productos eran series de comunicación general sobre el quehacer del PNUD en materia de género o análisis de situación, como los Boletines informativos mensuales o los Folletos informativos. Sin

¹⁷ Se hizo un análisis junto con el equipo del APG para los productos del año 2013 y se extrapolaron los resultados.

embargo, una amplia mayoría de productos de conocimiento pertenecían a lo que podemos denominar familias o clusters temáticos, relacionados con las distintas áreas (gestión de riesgos; economía, empleo y protección social; violencia de género; y participación política).

Estas familias de productos se agrupaban alrededor de un producto de conocimiento de más envergadura del que se iban derivando otros sub-productos relacionados dependiendo de las necesidades percibidas en las audiencias a través de distintos espacios de consulta. Por ejemplo, en la temática de Gestión de Riesgos y Género los productos se fueron derivando de la “Caja Virtual de Herramientas: Gestión de Riesgos con Equidad de Género” del año 2008, como ilustra la tabla 2.

Esta **estrategia del desarrollo de subproductos ha probado ser uno de los factores clave para incrementar el alcance, uso e influencia de los mismos**, como ya señalaba la evaluación del Programa Regional 2008-2013¹⁸.

Tabla 2: Productos alrededor de Gestión de Riesgos. Fuente: Análisis de la evaluación

Caja virtual de Herramientas: Gestión de Riesgos con Equidad de Género 2008		
Productos derivados	Año	Tipo
Gestión integral de riesgos con enfoque de género	2009	Folleto informativo
Gestión de riesgo con equidad de género	2010	Folleto informativo
Don Miguel y Doña Marta: breve audiovisual de animación	2011	Audiovisual
Curso sobre Género y Gestión del Riesgo de desastres	2012	Curso virtual
Catálogo de Herramientas. (57 herramientas revisadas desde una perspectiva de género)	2012	Catálogo de herramientas
Sistematización curso Género y GRD con CEPREDENAC	2014	Audiovisual
Video informativo sobre Género y Gestión del Riesgo de Desastres	2014	Audiovisual

Para poner en perspectiva la magnitud del número de productos de conocimiento desarrollados por ALG hicimos un análisis de los datos que proporciona el Informe Anual del año 2013 del Centro Regional del PNUD, del que se desprende que un 36% de los productos de conocimiento que desarrollo el Centro Regional durante ese periodo fueron liderados por el APG¹⁹(de los cuales, como se indicó anteriormente, alrededor de un 80% fue financiado o cofinanciado por ALG). Algo menos de la mitad de estos productos se desarrollaron en colaboración con otras áreas temáticas, lo cual representa un excelente indicador para concluir no solo que el nivel de producción es muy considerable sino que también se establecieron alianzas y sinergias con otros departamentos del PNUD en el Centro Regional.

¹⁸ Evaluación del Programa Regional 2008-2013, pág. 42, PNUD, 2014.

¹⁹ Informe Anual 2013, pág. 74, se detallan los productos de conocimiento desarrollados por el Centro Regional en el 2013. El APG desarrolló el 36% de los productos listados, 20 de 55.

Infografía 2: Percepción de la calidad de los productos de conocimiento.

Fuente: Cuestionarios en línea



Durante el curso de la evaluación recabamos testimonios que señalaban la **excelente percepción de calidad de los productos de conocimiento** por parte de las audiencias a las que se dirigen. Las respuestas de los cuestionarios en línea, como ilustra la infografía 2 también ratifican esta percepción.

Como ilustra la infografía 2, la **calidad técnica**, basada en evidencias empíricas, **la credibilidad y la legitimidad** de los contenidos que ofrecen los productos de conocimiento de ALG están entre los aspectos más valorados de los mismos. Estos aspectos también emergieron durante las entrevistas de evaluación y en el análisis de las respuestas abiertas de los cuestionarios donde las/os informantes también destacaron la **edición adecuada, atractiva e inteligente** de los productos de conocimiento.

Sin embargo, el aspecto que se destacó con más frecuencia de manera muy positiva, sobre todo entre la mayoría de puntos focales de género del PNUD, fue lo que denominaron la **gestión colectiva del conocimiento y la perspectiva regional**.

La gestión colectiva del conocimiento

Por **gestión colectiva del conocimiento** entendemos un proceso de **construcción del conocimiento colegiada y un proceso de difusión flexible donde los distintos grupos de interés se apropiaron de los productos** como ya se destacó en el capítulo “Adaptabilidad a las prioridades de desarrollo nacionales cambiantes”. **Este modus operandi ha sido una de las marcas características del equipo** de ALG que ha emergido en relación a numerosos productos de conocimiento pero también en relación a otro tipo de acciones como la facilitación de espacios de debates o la cristalización de asistencias técnicas.

La construcción colectiva del conocimiento, que también promueve el intercambio Sur-Sur, se puede ilustrar, por ejemplo, con el desarrollo de “Guía Práctica para el trabajo de igualdad de género en Pymes y cooperativas”. En mayo del 2013, se inició un **proceso de reflexión** en el que se invitó entre otros grupos de interés a todas/os los puntos focales de género de las oficina de país del PNUD **para** desarrollar en el marco del **Sello de Igualdad de Empresas un producto específico** para PYMES y cooperativas²⁰.

En otras ocasiones esta construcción del conocimiento se dio en grupos más reducidos, sin la participación de las/os puntos focales. Por ejemplo, productos como la nota conceptual sobre igualdad y equidad tuvo su semilla en una reunión de un grupo de académicas y activistas de altísimo nivel que promovió ALG en el que se promovió un **delineamiento colectivo tanto de marcos como de contenidos**.

La perspectiva regional

La **mirada regional de la mayoría de los productos fue también altamente** valorada por las distintas audiencias. Por una parte, este carácter regional tiene el potencial de poner en contacto a varios actores con otras experiencias exitosas regionales y **aprender** de ellas, en palabras de una Representante Residente del

²⁰ Guía Práctica para el trabajo de igualdad de género en Pymes y cooperativas, PNUD, 2014

PNUD “nos han permitido aprender miles de lecciones muy útiles para nuestro trabajo en género”. Por otra parte, estos productos regionales también sirvieron como **altavoz** para dar a conocer experiencias nacionales en otros países de la región, en palabras de una parlamentaria salvadoreña “un gran apoyo para dar a conocer nuestras experiencias”. Finalmente, el alcance regional ofrece una perspectiva **comparativa** muy valorada, “su valor fundamental es tener un mirada veraz de lo que está pasando en toda la región” (representante de un MAM).

Las personas consultadas durante la evaluación también destacaron, la **amplitud de temas** que se cubren y la capacidad de **tratar temas innovadores** como la gestión de riesgo y desastres desde una perspectiva de género, los sistemas de protección social o la transversalización de género en las empresas a través del Sello de Igualdad.

Difusión del conocimiento: La plataforma América Latina Genera

Los productos de ALG han tenido un alcance muy satisfactorio aunque aún hay espacio para expandir la difusión de los mismos a otras audiencias relevantes. El instrumento principal que uso ALG para difundir sus productos de conocimiento fue la plataforma www.americlatinagenera.org. Esta plataforma se ha convertido en un referente de primer orden en lo relativo a asuntos de género en la región. El Proyecto también uso a la red de puntos focales para difundir el conocimiento generado.

El alcance de la plataforma www.americlatinagenera.org ha ido **creciendo a lo largo de los años de implementación del Proyecto**. ALG recibió informes puntuales de los gestores de la plataforma²¹ de los que se desprende que desde el año 2008 al 2014 el **número de visitas se incrementó de las 10,555 del 2008 a las 505,131 al final del año 2014**.

Para determinar hasta qué punto este nivel de tráfico ha conseguido posicionar a la plataforma, la evaluación elaboró un estudio cibernético de influencia²² haciendo una comparativa amplia con varias páginas web regionales y globales²³ del número de referencias que recibían en Internet (ver tabla 3).

Tabla 3: Comparativa de GENERA con otras plataformas. Fuente: análisis cibernético

Nombre	Descripción	Página	Referencias
América Latina Genera	Plataforma Regional (LAC) del PNUD - Género	americlatinagenera.org	1.132
Mujeres en Red	Periódico feminista para América Latina	mujeresenred.net	1.475
IKnowPolitics	Plataforma Global PNUD sobre Gobernabilidad y Género	iknowpolitics.org	812
International Peace Institute	Plataforma Global sobre Paz y Seguridad	ipinst.org	526
Empower Women	Plataforma Global de ONU Mujeres - Género	empowerwomen.org	424
UNDP Gender	Plataforma Global del PNUD - Género	undp.org/gender	396
UNICEF Gender	Plataforma Global de UNICEF Género	unicef.org/gender	314
Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL	Plataforma Regional de la CEPAL - Género	cepal.org/oig	248
N-Peace	Plataforma Regional (Asia) promovida por el PNUD sobre Género y Seguridad	n-peace.net	141
El Karama	Plataforma Regional (MENA) promovida por el PNUD sobre Género y Seguridad	el-karama.org	110

Como indica la tabla 3, la plataforma está **magníficamente posicionada regionalmente con un número de referencias** ligeramente menor al de *Mujeres en Red*, un periódico feminista muy considerado entre el movimiento de mujeres de América Latina y un 78% más referencias que el Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL (OIG), quizá la herramienta virtual más cercana a Genera si tomamos en cuenta su

²¹ Grupo Plan B, El Salvador

²² El estudio cibernético lo elaboró el Dr. Brian Cugelman de la empresa canadiense Alterspark.

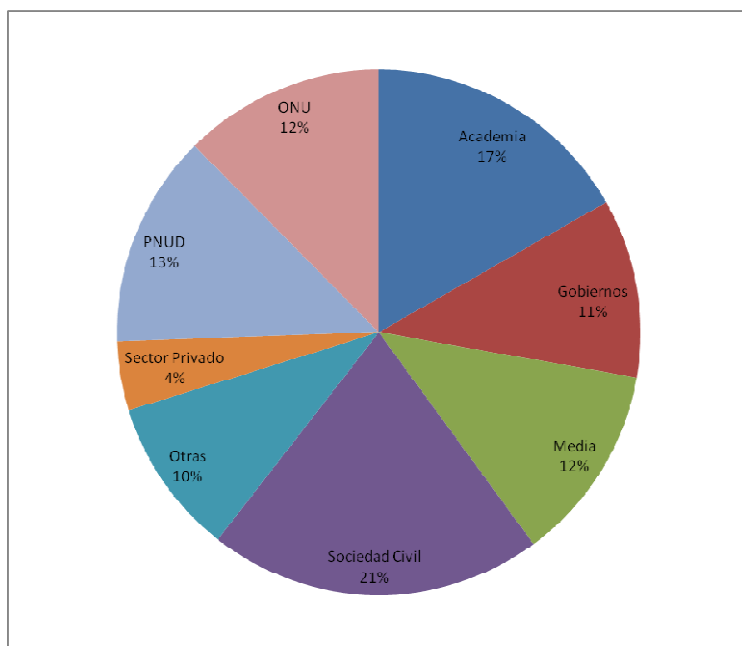
²³ La lista de plataformas de la comparativa se elaboró a través de consultas con varias de las personas consultadas en esta evaluación.

alcance geográfico, la temática y el hecho de que está desarrollada por una agencia del Sistema de las Naciones Unidas²⁴.

Es muy significativo que cuando se compara su influencia con plataformas de las Naciones Unidas de alcance Global, Genera se posiciona con un número de referencias ligeramente superior a la plataforma del PNUD iknowpolitics.org, y con un 62% más referencias que la plataforma de gestión de conocimiento de ONU Mujeres empowerwomen.org.

Gráfico 1: Tipo de organizaciones que referencian Genera.

Fuente: análisis cibernético



Tras un estudio más minucioso de las organizaciones que referencian a Genera vemos que **uno de los aspectos característicos de la plataforma es que su audiencia ha ido mucho más allá del PNUD** llegando a otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas y a todas las audiencias clave del Proyecto.

Como ilustra el gráfico 1, la mayor parte de las referencias llegan de la ONU (un 13% del PNUD y un 12% de otras Agencias y Programas). **Tras la ONU la audiencia más relevante son las organizaciones de la Sociedad Civil (21%)**, las entidades académicas (17%) y los medios de comunicación (12%). Las **entidades gubernamentales, contrapartes naturales del PNUD, se sitúan en un 5º puesto** evidenciando que la influencia de Genera ha ido mucho más allá del tipo de contrapartes con los que el PNUD se relaciona generalmente.

Sin embargo, a pesar del excelente posicionamiento de la plataforma, durante la evaluación fueron numerosas las voces que señalaron que **los servicios y productos del Proyecto no estaban llegando a todas las audiencias relevantes**, este era el parecer, por ejemplo, de un 30% de las personas que contestaron a los cuestionarios. El mismo equipo de coordinación reconocía que en general se dedicó más energía al mapeo de necesidades y la producción de los productos que a su difusión estratégica.

Además de la plataforma, **ALG hizo un uso intenso de la red de puntos focales de género del PNUD para difundir los productos y servicios que desarrollaba** promoviendo espacios nacionales de debate dónde se potenciaba su uso. Por ejemplo, en el caso de la difusión del “sistema de monitoreo de la participación política de las mujeres” proceso iniciado en 2011, para la generación de espacios nacionales de reflexión alrededor de “Planes Nacionales de Violencia” o para los productos relacionados con “Transversalización y políticas públicas”. La misma plataforma www.americalatinalgenera.org también se benefició del trabajo de las/os puntos focales para dinamizar su uso “*América Latina Genera es hoy un sitio que usamos nosotras día a día en nuestro trabajo y que recomendamos muchísimo*” (punto focal de género PNUD).

²⁴ Aún en este caso hay que hacer la salvedad que el OIG es mucho más específico que Genera en cuanto a los objetivos que plantea.

Promoción de alianzas y de espacios de diálogo y debate

El Proyecto ALG fortaleció y creó alianzas y sinergias con otros actores del PNUD (tanto en las oficinas de país a través sobre todo de la red de puntos focales de género como otras áreas del Centro Regional). Asimismo potenció alianzas con otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas como ONU Mujeres, UNFPA y OIT, que aunque fructíferas aún tienen espacio para mejorar. ALG además creó y fortaleció alianzas con un abanico amplio de entidades ajenas al Sistema de la ONU, como mecanismos regionales como el SICA y entidades gubernamentales nacionales, muy especialmente los MAM, organizaciones y redes de la sociedad civil y otros agentes sociales como el sector privado, las entidades académicas y los medios de comunicación.

“América Latina Genera logra reunir en un sólo espacio a múltiples actores trabajando alrededor de las temáticas de brechas de género, permitiendo la interacción y la identificación de sinergias. (...) El trabajo del proyecto con otras organizaciones y proyectos ha sido fundamental para ampliar el alcance de su impacto” (representante del BID)

El 80% de las 39 personas que contestaron al cuestionario ampliado estuvieron de acuerdo con que *“Desde América Latina GENERA se han creado o fortalecido alianzas con otros actores (a nivel nacional y regional), para compartir recursos, articular iniciativas o promoverlas con otras instituciones del Estado y sociedad civil”*. Esto es coherente con gran parte de los testimonios de las entrevistas que identificaron la creación y promoción de alianzas como uno de los principales activos del Proyecto, sobre todo cuando éstas se extendieron a actores con los que normalmente no se relaciona el PNUD, como el caso del sector privado a través del Sello de Igualdad.

Con el PNUD

En la creación y fortalecimiento de alianzas a nivel nacional ALG se apoyó en gran medida en **la red de puntos focales de género de PNUD que se convertían en el elemento articulador entre los distintos entes nacionales**. La estrategia más destacada en este sentido ha sido el Proyecto del Sello de Igualdad para las empresas que en palabras de una oficial de Programas del PNUD *“ha incorporado miradas y experiencias de las empresas, los sindicatos y el sector público que enriqueció mucho el espacio”*.

El trabajo con otras áreas o clusters del Centro Regional también han sido relativamente frecuentes si bien se han dado de una manera **más orgánica que formal**. Entre estas alianzas es destacable la que se ha establecido con el Área de Seguridad que en la actualidad comparte un miembro del equipo con el APG y cuyo trabajo conjunto a través de estos años ha conseguido logros importantes como la transversalización del género en la Estrategia de Seguridad de SICA que se ha cristalizado en Proyectos concretos como el de *“Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres”* del año 2012.

Trabajo interagencial

ALG ha sido un proyecto con **una vocación interagencial**. Durante el curso de la evaluación son muchos los ejemplos que hemos podido documentar dónde el PNUD ha liderado o participado en espacios y productos junto con otras Agencias del Sistema, **muy especialmente con ONU Mujeres**. Por ejemplo, la guía *“Ampliando la mirada: la integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos”* que se desarrolló junto con UNFPA, UNICEF y ONU Mujeres, o también con UNFPA, ONU Mujeres, OPS y AECID, el apoyo al COMCA para fortalecer a las Ministras de los MAM centroamericanos con vistas a su participación en la XII Conferencia Regional de la Mujer en Brasilia 2010. Es destacable que a raíz de esta acción la voz de Centro América salió muy fortalecida en la región con varias de las Ministras nombradas vice-presidentas de la Mesa Directiva de la Conferencia²⁵. También es destacable, por lo innovador de la temática, el

²⁵ Costa Rica, El Salvador y Guatemala. Fuente: Informativo de la XII Conferencia de la Mujer, Brasilia, 2010, CEPAL, pág. 5,

encuentro regional sobre **energía renovables e igualdad de género** de mayo del 2014 que lideró el PNUD y la empresa hidroeléctrica ITAIPO Binacional, y al que se sumó ONU Mujeres.

Asimismo, en el área temática de **empleo y pobreza** se desarrollaron distintos productos con agencias del Sistema de Naciones Unidas, por ejemplo, con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el informe “*Trabajo y Familia*” en junio del 2009, o con la OIT y ONU Mujeres, el informe “*Combatiendo la desigualdad desde lo básico: piso de protección social e igualdad de género*” que analiza desde la perspectiva de género los modelos de seguridad social de la región.

Este espíritu interagencial se ha dilatado desde el principio del Proyecto hasta ahora. Por ejemplo recientemente ALG también promovió la iniciativa ATENEA, un sistema regional de monitoreo de la **participación política** de las mujeres que está coordinado por un equipo interagencial de coordinación institucional regional formado por ONU Mujeres, PNUD e IDEA Internacional.

Las agencias del Sistema consultadas celebraron la **apertura del equipo** de ALG a la hora de forjar alianzas, su **excelente capacidad técnica** como recurso para producir conocimiento en distintos temas relacionados con la transversalidad y la **altura política** del equipo capaz de interlocutar al más alto nivel.

A pesar de estos ejemplos exitosos, durante el curso de esta evaluación se hizo patente que **la coordinación con las agencias, y sobre todo con ONU Mujeres es susceptible de mejora**. Aunque la relación sobre todo a nivel regional ha sido en general fluida, a nivel nacional fue frecuente encontrar instancias en las que el trabajo de ambas organizaciones se duplicaba e incluso se mostraba contradictorio a los ojos de las contrapartes nacionales. Un caso paradigmático es la duplicidad obvia que existe entre el Sello de Igualdad para Empresas desarrollado por ALG y el Programa *Principios de Empoderamiento para las Mujeres* (WEP, en inglés), una certificación para empresas que ONU Mujeres está promoviendo a escala mundial junto con el Pacto Global.

Sin embargo, **aunque estas duplicidades se están dando en esta y otras áreas, la relación entre ALG y ONU Mujeres, que se ha establecido en bases sólidas a través de múltiples sinergias, tiene el potencial de limar asperezas y definir objetivos comunes**. La evaluación pudo determinar que por ambas partes existe primeramente la conciencia de este reto y la voluntad de superarlo a través del reforzamiento de la coordinación a todos los niveles.

Desarrollo de capacidades: Asistencias técnicas y formación

Como estrategia de desarrollo de capacidades se usó mayoritariamente las asesorías personalizadas a través de asistencias técnicas tanto presenciales como virtuales, el Proyecto también desarrollo (en dos ocasiones en colaboración con otros clusters) cinco cursos temáticos en línea a través de la plataforma América Latina Genera y de la escuela Virtual del PNUD. La percepción de calidad tanto de las asistencias como de los cursos virtuales es excelente entre las personas que se beneficiaron de ellos. En el caso de las asistencias técnicas se destacó además de la calidad técnica, la inmediatez en las respuestas por parte del equipo de ALG y la calidez en el trato.

ALG desarrolló **cuatro cursos en línea** sobre Seguridad Ciudadana y Género; Gestión de Riesgos con Enfoque de Género; Comunicación y Género y un cuarto orientado al proceso del Sello de Igualdad²⁶. En esta etapa se desarrolló **además un quinto curso** sobre Género y Desarrollo Humano con la Escuela Virtual del PNUD con dos ediciones iniciales una en 2007 y otra en 2008.

Sin embargo, la mayor parte del trabajo formativo se dio de manera *costumizada* a través de asistencias técnicas tanto presenciales como virtuales.

²⁶ <http://americalatinagenera.org/newsite/index.php/es/cursos>

Con respecto a las asistencias técnicas, pudimos concluir atendiendo al análisis de la información proveniente del *Service Tracker*²⁷ que el APG realizó entre el 2008 y el 2013 alrededor de 140 misiones al terreno²⁸ y unos 680 días de asistencia virtual²⁹ a las oficinas de país y otros actores relevantes. Es importante hacer dos salvedades con respecto a estas cifras; a) el tiempo real que se dedicó a la asistencia virtual ya sea por correo electrónico, teléfono o Skype, es difícil de documentar. De hecho según el equipo del APG es muy posible que estas cifras estén infravaloradas; b) no todas las misiones y asistencias virtuales estuvieron directamente relacionadas con ALG, aunque tomando como base el % de productos de conocimiento que financió o cofinanció el Proyecto y el hecho de que varios factores promovían la sinergias con ALG³⁰ podemos concluir que una gran mayoría de estas actividades sí que estuvieron relacionadas con el Proyecto (alrededor del 80%).

Para poner en perspectiva la cantidad de asistencias proporcionadas por el Proyecto hicimos un análisis de los servicios que proporcionó el Centro Regional durante el año 2013 usando datos del *Service Tracker*. Esta herramienta agrupa las asistencias virtuales y las misiones en servicios temáticos. Cada servicio consta de varias misiones y asistencias virtuales. En el año 2013 el equipo del APG realizó el 5,5% del total de servicios que proporcionó el Centro Regional³¹ lo cual está en concordancia con el nivel de inversión que se realizó en el equipo para ese mismo año, un 5,3% del presupuesto total de los gastos de personal del Centro Regional³².

Infografía 3: Percepción de la calidad de las estrategias de desarrollo de capacidades.

Fuente: Cuestionarios en línea



Tanto los cursos como las asistencias técnicas ofrecidas por el Proyecto fueron valorados de manera excelente. Además de los resultados que arrojaron los cuestionarios (ver infografía 3) donde el 92% de las personas consultadas estuvieron conforme con la afirmación “las asistencias técnicas de ALG tienen una calidad excelente”, también los pudimos refrendar a través de las entrevistas en profundidad y del análisis documental. Por ejemplo, según el Informe Anual del Centro Regional del año 2013, de manera consistente del 2010 al 2013 el APG obtuvo un 100% de satisfacción entre sus clientes en las

²⁷ Service Tracker es una herramienta digitalizada de gestión que se usa para documentar todos los servicios que proporciona el Centro Regional.

²⁸ Se realizó una estimación prudente extrapolando a los años 2008, 2009, 2010 y 2011 el mismo número de misiones que se reportan para el año 2012 (11 misiones) que fue el año con el menor número de misiones del APG (EV43_Misiones APG 2012-2015).

²⁹ Se realizó una estimación extrapolando la media de días reportados entre el 2012 y el 2014 (97 días) a los años donde no se tiene datos (del 2008 al 2012). (EV45_asistencias virtuales genero 2012 2014)

³⁰ Por ejemplo, misiones y asistencias virtuales referidas al área de participación política en la que varios proyectos fueron financiados por fondos distintos a ALG pero que estuvieron, coordinados por la especialista en gobernabilidad cuyo sueldo financiaba en gran parte el Proyecto.

³¹ (EV44_Datos Servicios RSC 2013_Para informe).

³² Informe Anual del Centro Regional 2013, pág. 27. (EV21 Informe anual 2013 en papel, pág. 27).

asistencias técnicas, siendo la única Área de Práctica del Centro sin ningún cliente “insatisfecho” en ese periodo.

Además de la **calidad técnica y de la excelente capacidad de interlocución** de las personas del equipo que daban el servicio, los/as informantes de la evaluación destacaron con frecuencia la **inmediatez en la respuesta y la calidez del trato**.

¿A qué transformaciones contribuyeron estas estrategias de intervención?

“El intercambio, los análisis compartidos, las posibilidades que brinda el proyecto de conocer experiencias en diferentes contextos ha permitido mejorar la calidad de las propuestas de políticas tanto desde el lado gubernamental como de la sociedad civil” (Representante de la Sociedad Civil, Uruguay)

El Proyecto ALG ha contribuido a transformaciones significativas en diferentes aspectos. Primero, en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en materia de género a nivel individual. Segundo, ha contribuido de manera significativa a desarrollar capacidades tanto en el PNUD como en otros actores relevantes para incorporar el enfoque de género en programas y proyectos. Tercero, ha contribuido a posicionar tanto a nivel local y nacional como regional ciertas cuestiones y conceptos coherentes con los focos temáticos del Proyecto. Por último el Proyecto ha contribuido a la formulación e implementación de políticas públicas tanto nacionales como regionales con un enfoque de género.

De las 292 que contestaron a esta pregunta en los cuestionarios en línea un 93% pensaba que ALG había contribuido a la adquisición de nuevos **conocimientos y habilidades**, o sea a transformaciones de tipo personal e informal (ver infografía 4). El 82% pensaba que ALG había contribuido a **posicionar ciertas temáticas** en las agendas nacionales y regionales. Este sería un tipo de cambio que se puede encuadrar en transformaciones de tipo colectivo e informal. Por último el 84% y el 75% de las personas que respondieron pensaban respectivamente que ALG había contribuido a desarrollar **capacidades de transversalización de género** en programas y proyectos y a la redacción, promulgación y/o implementación de políticas públicas con un enfoque de género.

Ambos tipos de transformaciones se encuadran en un tipo de cambios formal y colectivo y son el resultado del énfasis del Proyecto en promover la transversalización de género en políticas e instituciones. Recordemos que según la TdC del Proyecto este era precisamente el tipo de transformaciones que se perseguían.

Infografía 4: Principales contribuciones de ALG

Fuente: Cuestionarios en línea



El resultado del análisis cuantitativo de las respuestas a los cuestionarios es coherente con la información recabada a través de las entrevistas, las respuestas abiertas de los cuestionarios y el análisis documental.

En los siguientes epígrafes desentrañamos con más detalle el tipo de transformaciones a las que se han contribuido en qué tipo de audiencias y en qué países. Es importante matizar sin embargo que **este análisis no constituye un relato exhaustivo de todos los cambios a los que han contribuido los productos y servicios de ALG**. Se trate tan solo de una sistematización de los testimonios que emergieron de la evaluación y que constituyen **evidencias suficientes para afirmar que efectivamente ALG está contribuyendo a avances significativos en materia de igualdad de género** en varias de las dimensiones de cambio social tal y cómo se describen en la TdC (Infografía 1).

Transformaciones individuales

ALG ha contribuido a varios tipos de cambios a nivel personal, significativamente a la adquisición de nuevos conocimientos en personas en todas las audiencias clave del Proyecto (PNUD, otras agencias del Sistema ONU, entidades gubernamentales, sociedad civil, academia, medios de comunicación y empresas privadas). Las transformaciones individuales son importantes en tanto que constituyen el primer paso para que estas personas incidan en cambios más sistémicos en las instituciones a las que representan o a las que asesoran.

Entre los nuevos conocimientos a los que se contribuyó se ha destacado aquellos que ofrecen una **mirada regional** “es útil conocer cómo se abordan determinados asuntos en otros lugares para identificar puntos comunes, diferencias y aprender de otras miradas” (representante de una entidad gubernamental en Bolivia). Igualmente, las personas consultadas subrayaron la importancia de adquirir un tipo de aprendizaje que les permite **trasladar los nuevos conocimientos a un plano más práctico que incidieron en sus organizaciones** “mi visión de género ha sido ampliada y concretamente aplicada en redacción de textos (de comunicación)” (representante de una institución internacional). Muy especialmente se ha destacado aquellos **conocimientos útiles para transversalizar el enfoque de género** “en especial, las orientaciones, lecciones aprendidas y herramientas de políticas públicas con enfoque de género han dado fundamento y credibilidad a mis propuestas y mi promoción de la perspectiva de género” (representante de una institución académica en Uruguay).

Es importante destacar en lo referente al tipo de transformaciones individuales a las que ha contribuido el Proyecto, que hemos encontrado algunas contradicciones con respecto a si el Proyecto contribuyó o no de manera significativa a **transformar ideológicamente** a personas clave. En este sentido un nada desdeñable 28% de las personas consultadas en los cuestionarios no estuvieron de acuerdo con la afirmación de que ALG hubiera contribuido a transformaciones de tipo ideológico. Esta percepción se explica porque hay un consenso extendido que indica que **ALG tiene como audiencia principal a las personas que ya están sensibilizadas con asuntos de género** (las ya *conversas*). Hay sin embargo dos **excepciones** notables:

- Por una parte, sobre todo a través de las asistencias técnicas, se han documentado varios casos en el que el Proyecto contribuyó de manera significativa a brindar las “lentes de género” a personal del **PNUD** que no eran especialistas en género. En concreto, los casos más mencionados tienen que ver con **personal de áreas en las que la transversalización de género tiene menos tradición** y los argumentarios feministas están menos desarrollados, nos referimos en concreto a las áreas relacionadas con el **medioambiente y la gestión de crisis**. Por ejemplo, desde el PNUD en Colombia nos indicaban que tras las interacciones con el equipo de ALG los/as funcionarias/os de este área entendieron la complejidad y la importancia de transversalizar el enfoque de género lo cual se tradujo en mejores proyectos como el financiado por la Guiana Shield Facility “*Fortalecimiento de la gobernanza de las comunidades indígenas de la Selva de Matavén para tomar decisiones participativas orientadas a la conservación del medio ambiente y la biodiversidad*”. Un ejemplo similar nos llegó desde el PNUD en Panamá donde se reportó que las asistencias de ALG resultaron en una transformación ideológica obvia del equipo de REDD³³ que se cristalizó en la adaptación de la metodología de “escucha activa” del Programa a grupos de mujeres. Estas transformaciones se dieron gracias a un enfoque pragmático por parte del equipo de ALG que ofrecía **soluciones prácticas para la transversalización del enfoque de género usando con solvencia el discurso técnico** propio de esta área temática.

³³ UN-REDD es un Programa Global de las Naciones Unidas sobre la reducción de emisiones derivadas de la deforestación y la degradación de los bosques en países en desarrollo (<http://www.un-redd.org/AboutUN-REDDProgramme/tabid/102613/Default.aspx>)

- Otra audiencia donde sí se han reportado transformaciones ideológicas gracias a la contribución de ALG ha sido la **empresa privada** en concreto a través del Proyecto Sello de Igualdad. Estas transformaciones se han traducido en innovaciones organizacionales como veremos en los epígrafes siguientes.

Tranversalización de género en el PNUD

“Hay que bajar la barrera de género de los institucional (la norma) a lo programático” (Funcionario Senior del PNUD).

A pesar del claro compromiso del PNUD en materia de igualdad de género que queda patente en sus documentos estratégicos institucionales³⁴, en la práctica la asignación de recursos tanto humanos como financieros para la inclusión de la perspectiva de género en programas y proyectos es aún insuficiente³⁵ y desigual según las oficinas de país. Por ejemplo, son aún muy excepcionales casos como el de Argentina donde el PNUD mantiene una Unidad de Género con dos personas empleadas a tiempo completo. En este contexto, las/os informantes de la evaluación destacaron que **la relevancia estratégica de los asuntos de género aún no se ha traducido en políticas operativas y que por lo tanto proyectos como ALG han sido particularmente importantes para promover la traducción práctica de la teoría expresada en los documentos estratégicos y en los compromisos adquiridos por el PNUD a la práctica programática.**

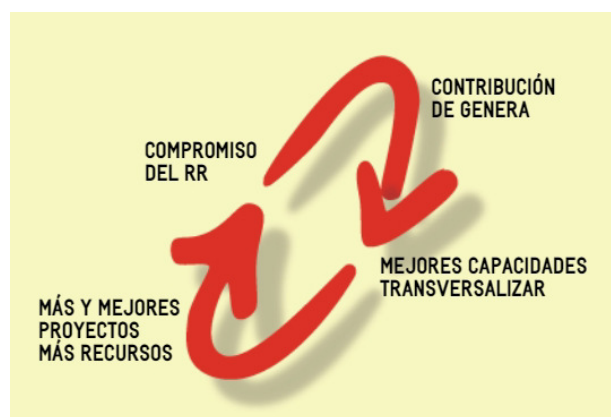
En este contexto y dentro del dominio de las transformaciones o innovaciones organizacionales, es muy destacable como el Proyecto ALG ha contribuido de una manera muy significativa a transformar al PNUD en la región avanzando en este camino de la transversalización de género.

En primer lugar, las personas consultadas identificaron una línea casi de atribución entre el **posicionamiento del PNUD como agente de cambio en lo referido a igualdad de género** y ALG.

“El PNUD ganó su espacio en temas de género gracias a ALG, antes simplemente no estaba en el mapa de los aliados para construir la igualdad de género en América Latina” (Consultora Senior).

Ilustración 1: Círculo virtuoso. Fuente: Análisis propio

En segundo lugar, ALG ha tenido un papel muy relevante a la hora de reforzar las capacidades internas de las oficinas de país a través de la red de puntos focales. Como ampliaremos en el capítulo de eficiencia este fortalecimiento ha sido desigual en las distintas oficinas de la región. De hecho, son las oficinas con mayor capacidad instalada (puntos focales a tiempo completo, comprometidas/os y con capacidad de interlocución) aquellas que más se han beneficiado de ALG. Es importante señalar que esta capacidad de género está muy relacionada con el compromiso y el tipo de liderazgo de los/as Representantes Residentes.



○ sea, **las oficinas de país que más han apostado por fortalecer sus capacidades en género son aquellas a las que ALG ha fortalecido más, entrado en círculos virtuosos como ilustra el dibujo 1.**

Un instrumento importante (aunque incipiente) a la hora de fortalecer las capacidades de las oficinas ha sido el Sello de Igualdad aplicado a las oficinas del PNUD (Gender Seal). Este Sello que nació inspirado por el Sello de Igualdad para las Empresas, se ha convertido en un instrumento global del PNUD que resume y unifica la información presente en otras herramientas corporativas que capturan distintos aspectos de la

³⁴ Ver el capítulo de Pertinencia.

³⁵ “There is strong commitment and intention on the part of senior management and the practice areas to mainstream gender; however, a proactive strategy with dedicated financial resources is still lacking. Evaluación del Programa Regional PNUD 2008-2013, pág XVI

promoción de la igualdad de género en el PNUD, mientras que ofrece valiosos mecanismos de medición de la igualdad que se pueden usar con socios externos, ya sean entidades gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil.

Varias oficinas de país en la región se han certificado a través del Sello de Igualdad, aumentando así considerablemente sus capacidades en género, condición necesaria para que la oficina pueda incorporar el enfoque de género en su quehacer programático (que es un compromiso del PNUD³⁶) y también para poder movilizar los recursos necesarios para llevar a cabo esa transversalización.

ALG también ha sido clave en los procesos de transversalización de género en herramientas de planificación del PNUD, como la revisión de toda la cartera programática en Panamá, así como en herramientas similares del Equipo de país de la ONU, nos referimos a los MANUD de varios países como México y Cuba.

Transversalización de género en las entidades gubernamentales

La evaluación pudo recabar numerosos ejemplos que evidencian una contribución significativa del Proyecto ALG a las capacidades de entidades gubernamentales en materia de transversalización de género y muy especialmente a los MAM, tanto nacionales como locales.

A modo ilustrativo mencionaremos a la **Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín** en Colombia que emplea infográficos de ALG en sensibilizaciones a nuevos servidores de la alcaldía para ilustrar las brechas de género de la región; el **Servicio de la Mujer del Gobierno de Chile** (SERNAM) que usó las memorias de encuentros, seminarios internacionales, o las guías con temáticas específicas de ALG para elaborar material metodológico y conceptual propio; el **Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) de Costa Rica** que gracias a la contribución de ALG podrá producir indicadores respecto a la seguridad alimentaria de las mujeres; la **Secretaría de la Mujer de la Intendencia de Montevideo** en Uruguay dónde se elaboró un análisis de experiencias de transversalidad de género en la región usando los insumos de ALG; el **Ministerio de la Mujer de la República Dominicana** que declaró haber incrementado sus capacidades gracias a productos ALG como los manuales de transversalización o los productos específicos en periodismo, cambio climático, protección social y empoderamiento económico; el **Instituto Quintanarroense de La Mujer en México** dónde se desarrolló un proyecto específico de evaluación y análisis de la perspectiva de género para programas federales que ya se está implementando, usando insumos de ALG; también en **México** pero a nivel nacional, el **Instituto Nacional de las Mujeres** que se apoya en los materiales que ofrece la plataforma ALG para analizar experiencias de transversalidad en su curso Básico de Género; finalmente desde **INMUJERES en Uruguay** se promovió el uso de ALG entre los equipos del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) lo cual se tradujo en la incorporación conceptual de los mismos en varios documentos internos de propuestas de transversalización en programas, en el relevamiento de acciones de corresponsabilidad implementadas formal e informalmente por el Ministerio y en la incorporación de algunos conceptos de transversalidad e igualdad de género en el programa de formulación y evaluación de proyectos para mandos medios del MIDES.

Este último ejemplo ilustra como las transformaciones también se dieron, aunque de manera más esporádica, en entidades públicas distintas a los MAM, como es el caso de la **Corte Suprema de Justicia en el Salvador y de Argentina** dónde se estructuró con la asistencia de los productos y servicios de ALG una Unidad de Género; en la **Corte Suprema de Justicia de Nicaragua** que utilizó información sobre estadísticas, regionales y metodologías de investigación para mejorar documentos y propuestas de trabajo y para dar seguimiento a temáticas especializadas de género; o en el **Ministerio de Agricultura de Chile** en el que se usó ALG para informar a la Comisión de Igualdad de Oportunidades de la entidad.

³⁶ En su Plan Estratégico 2013-2017 el PNUD apuesta por la transversalización de la igualdad de género en la formulación, planificación, aplicación y evaluación de todos los programas y políticas.

Finalmente también es destacable como organizaciones de la sociedad civil (principales usuarias de la plataforma Genera, después del Sistema ONU) han usado los insumos de ALG para incidir en las entidades gubernamentales de sus países, tal es el caso del Centro de Estudios de la Mujer en la Federación de Mujeres **Cubanas** desde donde se elaboró una estrategia de género para los organismos de la **Administración Central del Estado**; o la Red de Educación Popular entre Mujeres de América Latina y el Caribe de Colombia que usando insumos de ALG contribuyó a procesos de transversalización de género en la Secretaría de Equidad de Género en la **Gobernación de Antioquia**.

Transversalización de género en entidades académicas

Del análisis de las entrevistas y las respuestas abiertas de los cuestionarios también se desprende que los recursos ofrecidos por ALG han probado ser un insumo significativo que se ha incorporado en cursos y programas de entidades académicas de la región para así ahondar en sus capacidades de transversalización.

Algunos ejemplos a este respecto son; la **Universidad Nacional de Trujillo en Perú** que usó los recursos de ALG para reforzar su currícula en la Escuela de Trabajo Social; la **FLACSO en México** que empleó la publicación de Evangelina García sobre políticas de igualdad como marco conceptual de varios de sus cursos en género; la **Universidad Veracruzana también en México** que incorporó a su quehacer docente insumos de ALG relacionados con la agenda post 2015, los ODM y la focalización de temas con perspectiva de género; la **Universidad Luterana Salvadoreña** donde una de sus docentes usó las evidencias de ALG para sensibilizar y persuadir a las autoridades de la Universidad para diseñar un Programa completo de género; la **Universidad de Costa Rica** que nutrió sus cursos del trabajo de ALG en asuntos de cuidado y de conciliación entre vida familiar y laboral; la **Universidad Nacional de San Martín en Argentina** desde donde se reportó un enriquecimiento significativo gracias a la realización de actividades académicas y de encuentros entre actores involucrados con la igualdad de géneros co-organizadas por la Universidad y en las que participó ALG; y el **Centro de Estudios en Derechos (CEDE) de Costa Rica** desde donde se declaró que el acervo documental y de experiencias prácticas de ALG había contribuido a las labores de investigación, promoción y divulgación de sus actividades formativas.

Igualmente, varias entidades académicas acreditaron el trabajo de ALG como una importante contribución que se tradujo en transformaciones organizativas o de cambios en la cultura de la entidad. Por ejemplo en la **Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en Paraguay** donde se creó un Comité de Género en la estructura organizativa del centro de estudiantes; o en la **Universidad Autónoma de Zacatecas de México** que indica que ALG contribuyó a impulsar la transversalización de la perspectiva de género al interior de la institución.

Asimismo, organizaciones de la Sociedad Civil también han usado el material de ALG como insumo para realizar acciones formativas significativas como la **Colectiva Feminista para el Desarrollo Local en El Salvador** que usó insumos de ALG sobre violencia contra las mujeres en procesos de formación con policías; o la **Comisión Episcopal de Educación de Bolivia** que usó los recursos de ALG para actualizar y reforzar el trabajo de capacitación con docentes de 21 centros educativos de área rural.

Transversalización de género en el sector privado

Como señalaba la evaluación del Programa Regional del PNUD 2008-2013 el Sello de Igualdad de Género es una certificación voluntaria para el sector privado y las empresas públicas que verifica que las entidades cumplen con ciertos estándares que promueven la igualdad entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo.

El Sello de Igualdad ha ido ganando a lo largo de los años un reconocimiento importante dentro del PNUD y ha contribuido a cambios tangibles en toda la región relacionados con el fortalecimiento de las capacidades públicas y privadas para abordar las brechas de género en materia de empleo³⁷. Durante el curso de esta

³⁷ Evaluación del Programa Regional 20108-2013, pág. 36

evaluación hemos podido refrendar que esta iniciativa, financiada por ALG y por el área de Gestión de Conocimiento del Centro Regional, ha contribuido tanto a cambios culturales en el sector privado como a innovaciones concretas.

Por ejemplo, en **Cuba** el Sello contribuyó a que el **sector agropecuario** revisara los estereotipos de género lo cual derivó en una reflexión y un cambio en las formas de reclutamiento del personal y en el desarrollo de una herramienta con 30 indicadores de género que ha permeado en una parte significativa del sector.

Por otra parte, empresas como ICONTEC en **Colombia**, Laboratorio Bagó en **Chile** o Sanofi Pasteur y la Comisión Federal de Electricidad en **México** reportaron a su vez contribuciones de ALG a través del Sello que se tradujeron en el desarrollo de políticas de gestión con enfoque de género, en la promoción de la ocupación de mujeres en cargos tradicionalmente masculinos, en el incremento de mujeres directivas o en la construcción de argumentarios que relacionaban la igualdad de género y la competitividad. También se destacó la contribución de la iniciativa en la promoción de espacios de intercambio, como los **Foros de Empresas**, dónde se incluyó a distintos actores relevantes como ministerios, sindicatos, y empresas públicas y privadas que permitió un diálogo tripartito en la reflexión que enriquece y transforma las relaciones de género.

Impacto en políticas públicas

“América Latina Genera es un espacio importante de fortalecimiento teórico que nos ha permitido crear acciones concretas en el marco de las políticas públicas nacionales. Si bien los cierres de brechas van a verse reflejados a mediano y largo plazo, a tan solo 3 años de haber comenzado a construir de la mano con ustedes, hemos visto cambios culturales que han llevado a la incorporación de mujeres en sectores masculinos, la reducción de brechas salariales, a crear consciencia sobre la violencia de género en la laboral y a romper techos de cristal”. (Ministerio de Trabajo, Colombia)

Durante el curso de la evaluación se ha podido determinar con claridad que el impacto acumulado de las varias estrategias de intervención realizadas por ALG ha contribuido a todo un abanico de transformaciones que preceden, suceden y acompañan la adopción de políticas públicas con enfoque de género y su implementación.

Infografía 5: Incidencia en políticas públicas.

Fuente: Cuestionario en línea



La infografía 5 ilustra como la gran mayoría de las personas consultadas a través de los cuestionarios pensaba que ALG había influido / contribuido a procesos de desarrollo de política pública en la región; las entrevistas y el análisis documental también reafirmaron con claridad el hallazgo.

Por ejemplo, a **nivel regional** y en estrecha colaboración con SICA y otros actores, ALG contribuyó a poner en las agendas públicas temas relacionados con todas las áreas temáticas del PNUD como, (en economía y empleo) la **corresponsabilidad** o las medidas de **protección social** con enfoque de género, la **gestión del riesgo** del desastre con enfoque de género, (governabilidad democrática) la lucha contra la **violencia** contra las mujeres y la importancia de las **políticas de igualdad** y de la **participación política** de las mujeres, así como de los **presupuestos** igualitarios.

En los países, el Proyecto también contribuyó al posicionamiento de temáticas y la apertura de espacios de

debate sobre aspectos variadísimos, así como al desarrollo e implementación de políticas públicas con enfoque de género en la región. Es importante señalar en este sentido que las transformaciones más relevantes fueron promovidas por las oficinas de país del PNUD. Por eso hemos de subrayar con especial énfasis que los cambios conseguidos y los procesos que desencadenaron **no se pueden atribuir** directamente al Proyecto, sino a una combinación de factores vinculados a políticas públicas nacionales y entornos favorables, en unos países más que en otros. Sin embargo, son muchos los testimonios que han identificado a ALG como una **contribución significativa** a los mismos. A continuación ofrecemos algunos ejemplos ilustrativos organizados por áreas temáticas:

Gestión de riesgos: La transversalización del enfoque de género en las políticas de gestión de riesgo de **Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú**; o al desarrollo de las políticas de desarrollo de la **Franja Costera Marina** en El Salvador con enfoque de género.

Gobernabilidad democrática: El Proyecto incidió para que se estén discutiendo iniciativas de ley que promueven los derechos de las mujeres y la igualdad de género tales como; la Ley contra la **violencia política** hacia las mujeres en todos los ámbitos de decisión política en **Costa Rica**; en **Cuba**, ALG acompañó a la oficina de campo y a sus contrapartes para comenzar a reflexionar sobre la posibilidad de una política integral de violencia contra las mujeres; ALG también contribuyó a la elaboración de las leyes de segunda generación de **violencia y de igualdad** en **El Salvador**; en **Costa Rica**, con una pequeña inversión de ALG, se desarrolló un programa (2011) para formular la Política de Igualdad y Equidad de Género para la Asamblea Legislativa que efectivamente cristalizó en el año 2013. Igualmente ALG llegó a contribuir a políticas más locales como los presupuestos sensibles al género en el Gobierno Municipal de **La Paz**, Bolivia y el anexo presupuestario transversal para la igualdad entre hombres y mujeres en **el Yucatán**, México.

Economía y empleo: En esta área temática ALG aportó a la discusión de la Ley de **paridad** y transversalización de género en el movimiento cooperativo y de la Ley de paridad en los encabezamientos de nóminas y puestos uninominales en **Costa Rica**; también contribuyó a la promulgación de la primera Ley de Cuotas y de la Ley de extensión de licencias por maternidad, paternidad y parentales en **Uruguay**; así como a la promulgación de la Política Pública de **Equidad Laboral** con Enfoque Diferencial de Género y su acción transversal del Sello EQUIPARES en **Colombia**.

EFICIENCIA: ¿SE USARON BIEN LOS RECURSOS?

Los recursos humanos: Estructuras de coordinación

“Me gustaría celebrar esa manera en la que se ha ido conformando el equipo, los vínculos, que tienen, la camaradería, la fluidez...” (Reconocida activista y escritora feminista peruana)

El factor más relevante que ha influido en la eficiencia de ALG ha sido la calidad del reducido equipo humano que coordinaba el Proyecto. Este grupo de coordinación ha mantenido una relación muy cercana con algunas de las oficinas de país hasta tal punto que sus puntos focales de género las consideran parte del mismo equipo. Este grupo de oficinas de país han contribuido no solo a la coordinación de las actividades sino a la construcción de ALG, tanto para desarrollar productos y decidir servicios, como para alinear los focos estratégicos del Proyecto con las necesidades de los países y visibilizar el trabajo que se hacía desde las oficinas a través de las actividades del ALG, incluida a través de la plataforma web. Sin embargo, no todas las oficinas de país se sintieron interpeladas, por lo que hubo una participación desigual en los mecanismos de planificación y coordinación.

El proyecto **se coordinó mayormente desde el Centro Regional de Panamá por un equipo reducido**³⁸. Aunque esta ubicación del equipo tuvo una evaluación importante. Como se indicó en el capítulo de “Descripción del Proyecto”, ALG surgió desde la oficina de El Salvador con una visión y proyección regional que se asumió institucionalmente. Esto tuvo implicaciones en la conformación del equipo humano y los cambios en este. Con la creación del Centro Regional se empezaron a centralizar los proyectos regionales que previamente estaban en las oficinas de país. En el caso del ALG, se decidió mudar a Panamá la gestión del Proyecto bajo la supervisión del APG. En un principio, la coordinación pasó a Panamá, mientras que el resto del equipo permaneció en El Salvador. Con los años se fue conformando el equipo en Panamá y reduciendo el de El Salvador, hasta el momento presente dónde solo queda una persona en El Salvador encargada del área de gestión de riesgos y desastres aunque con contrato del Centro Regional.

Como ya se indicó en el capítulo de eficacia, este **equipo supuso una pequeña proporción de los gastos de personal del Centro Regional**. Por ejemplo, en el año 2013, la inversión en gastos de personal para el APG fue de un **5,3% del presupuesto total** de los gastos de personal del Centro Regional³⁹. Ya que ALG fue el proyecto articulador del Área se puede inferir que la gran mayoría del tiempo de estos recursos humanos (alrededor del 80%) se relacionó directa o indirectamente con el desarrollo de los productos y servicios de ALG.

Este pequeño **equipo de coordinación central se apoyó (sobre todo) en la red de puntos focales de las oficinas de país del PNUD para establecer mecanismos de coordinación y planificación** que iban más allá de lo meramente establecido en el marco lógico del Proyecto. Este tipo de planificación partía de la premisa de que la realidad no se puede compartimentalizar y por lo tanto promovía un enfoque programático con numerosas sinergias entre los distintos proyectos del APG, de las oficinas de país y de otras instituciones⁴⁰.

³⁸ El equipo de ALG proporcionó detalles de las contrataciones de ALG desde el año 2008 al 2011. En el año 2008, el proyecto no financió ningún puesto de recursos humanos y fue usado tan solo para actividades programáticas. En el año 2009 y 2010, ALG financió un puesto internacional de gerente de proyectos y un puesto administrativo local. En el año 2011, el proyecto además de seguir financiando estos dos puestos también financió una especialista en género y gestión de desastres, una encargada de comunicaciones, y una especialista en sistemas de gestión de la igualdad de género. Además bajo el apéndice de la Cooperación Catalana se financió un puesto internacional temporal durante dos años.

³⁹ Informe Anual del Centro Regional 2013, pág. 27.

⁴⁰ Ver capítulo de “Promoción de alianzas”.

En este proceso de planificación y coordinación se mezclaron, según el mismo equipo del APG, **dos formas de hacer**, por una parte el **rigor analítico a través del diálogo continuo** y documentado con las oficinas de campo y otros grupos de interés y por otra parte del **oportunismo** que ofrecían los distintos contextos nacionales interpretados por la experticia del equipo. Esta planificación paralela (o más bien complementaria) se articuló a través de numerosos espacios de coordinación, reflexión y debate sobre todo con las oficinas de país. De hecho, a través del análisis documental presentado por las/os puntos focales y de las entrevistas se evidencia que el equipo de ALG realizó mapeo de necesidades, y promovió encuentros regulares a través de la Comunidad de Práctica y de otros espacios a las que invitó a todas las oficinas de país, como por ejemplo las reuniones de planificación estratégica de Puntos Focales del PNUD en 2009 y 2013. Sin embargo la respuesta de las oficinas fue desigual.

Con algunos de los/as puntos focales⁴¹ se estableció una relación de coordinación muy estrecha. Desde estas oficinas se contribuyó a las directrices estratégicas del Proyecto y fueron a su vez las que más se beneficiaron de los insumos de ALG. Sin embargo, otras oficinas no se sintieron interpeladas y a veces incluso se sintieron abrumadas por los constantes requerimientos del equipo de ALG.

Durante el curso de la evaluación se identificaron varios factores que explican esta diferencia de respuesta y relación:

- Hay una fuerte **correlación entre la capacidad de género** instalada en las oficinas y el nivel de diálogo y coordinación con el equipo de ALG, como ya ilustramos bajo el capítulo de eficacia. Dicha capacidad de género está relacionada con el **compromiso y el tipo de liderazgo de los/as RR**. En este sentido es importante señalar que según el equipo del APG y de varios/as informantes del PNUD el Proyecto tradicionalmente ha interactuado más y mejor con niveles técnicos que con los niveles políticos de la organización, sobre todo en los primeros años del Proyecto.
- La capacidad de empatía del equipo ALG con las/os puntos focales es un proceso de captación que necesita **tiempo**, por consiguiente, aquellas/os puntos focales que con más antigüedad en sus puestos tienen una relación más sólida.
- En aquellos países donde la **presencia de UNIFEM (ahora ONU Mujeres)** es/fue más fuerte, por ejemplo en la zona andina, las/os puntos focales tendieron a relacionarse más con esta agencia que con el Centro Regional.

Finalmente, las personas consultadas durante la evaluación que se manifestaron al respecto destacaron de manera unánime que ALG no hubiera alcanzado las presentes cotas de éxito y de eficiencia de no ser por el **calibre profesional y humano del equipo del Proyecto** y en especial de su Coordinadora y de la anterior responsable del APG. Estos testimonios llegaron tanto del PNUD como de fuentes externas. El buen desempeño del equipo viene explicado por varios factores. Entre los principales destacaron:

- La excelente **capacidad técnica** de todas las integrantes del equipo que les permitió involucrarse de manera sustantiva en el desarrollo de productos y servicios convirtiéndose en referentes de las áreas temáticas en la región;
- Su **comprensión de los procesos institucionales** y políticos que rigen los procesos de incidencia política en los países;
- La excelente **capacidad de interlocución** con una multitud de actores;
- El **pragmatismo y la inmediatez de las respuestas** a las demandas de las contrapartes
- Su constante **apertura** a la hora de establecer sinergias y complementariedades

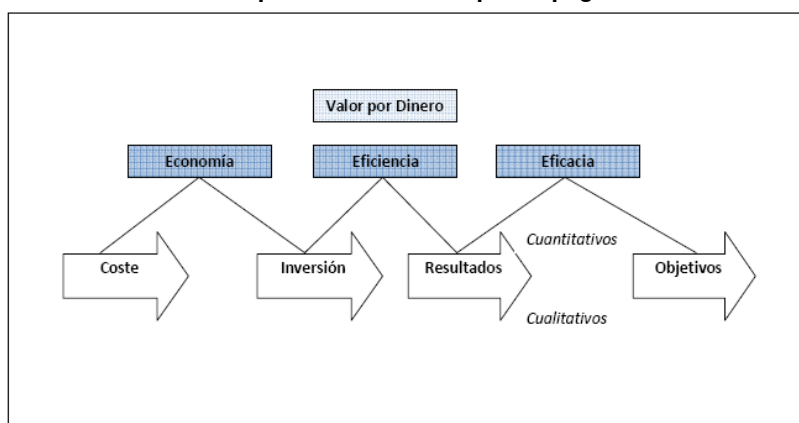
⁴¹ Las oficinas más cercanas a ALG durante los años de implementación del Proyecto fueron Argentina, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Nicaragua, República Dominicana, Uruguay, (y recientemente Colombia y Panamá)

- Su **compromiso personal** y su **calidad humana**; “Cuando una trabaja en una organización feminista se siente más respaldada, pero el trabajo desde el gobierno es duro y solitario, las relaciones se distorsionan y en todo ese camino ALG ha sido esa columna que no te juzga, que está ahí para apoyarte siempre. Te responden de inmediato, de manera eficaz y cálida.” (Representante de un MAM).

Valor por dinero

Es importante puntualizar que analizar la relación entre inversión y resultados en proyectos complejos que buscan transformaciones múltiples no es tarea fácil. Incluso en procesos relativamente simples como las asistencias técnicas, los insumos que contribuyen al éxito de los resultados son múltiples e interrelacionados y que van más allá de la mera inversión financiera englobando aspectos como la capacidad, el compromiso y la legitimidad de interlocución de las personas que llevan a cabo el servicio.

Ilustración 2: Valor por Dinero. Fuente: pie de página 38



Por otra parte, debido al enfoque programático del APG, es difícil discernir que parte de la inversión financiera y humana fue provista directamente por ALG y que parte por otros proyectos y donantes. Todo esto dificulta un análisis de “valor por dinero” (value for money), concepto que engloba a las 3Es, economía (minimización de costes), eficiencia (relación entre la inversión y los resultados) y eficacia (hasta qué punto se ha llegado a los objetivos previstos) (ver ilustración 2)⁴².

Dicho esto, dado los excelentes resultados del Proyecto tal y como se analizó en el capítulo de eficacia, y la baja inversión⁴³ del mismo (\$2,734,056 en un periodo de ocho años y alrededor de un 5% de los gastos de personal del Centro Regional⁴⁴) se puede concluir que el grado de eficiencia de ALG es excelente. El Proyecto además usó instrumentos institucionales para recuperar costes de las oficinas de país del PNUD y contribuyó en varios casos a que dichas oficinas movilizaran considerables recursos adicionales para luchar por la igualdad de género en los distintos contextos nacionales.

A continuación se detalla en la tabla 4, el total de la inversión financiera de ALG, dividida por año y por explicitando la fuente de los fondos bajo la columna de “donante”.

⁴² Otero, E. “Valor por dinero: Alternativas para medir la eficiencia, eficacia y economía en programas de cooperación al desarrollo”. Comunicación para la VI Conferencia Bienal de la Sociedad Española de Evaluación, 2011.

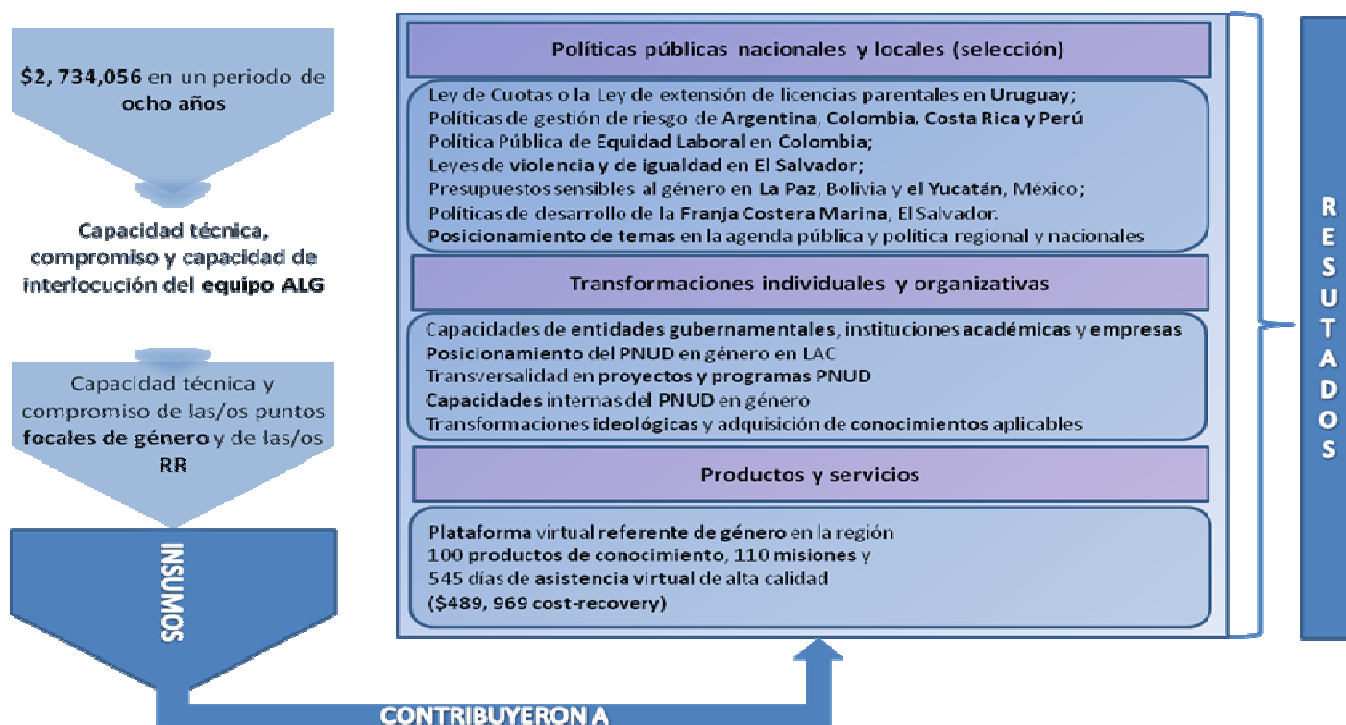
⁴³ Para determinar que ALG es un proyecto de baja inversión usamos como comparativa el proyecto de informes regionales de desarrollo humano, también de producción y gestión de conocimiento, que tuvo un presupuesto de \$11,950,000 del 2004 al 2013. Fuente: *Evaluation of the contribution of the global and regional human development reports to the public policy processes*, UNDP, 2015, pág. 83.

⁴⁴ Dato del año 2013, “*Annual Report 2013, Regional Bureau for Latin America and the Caribbean*”, UNDP, octubre 2014 pag. 27.

Tabla 4: Detalle del presupuesto de ALG. Fuente: Departamento financiero del Centro Regional

(Award)	Proyecto	Donante	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
América Latina Genera: Gestión del conocimi ento 000504 47	ALGenera - Proyecto 62336	TRAC	\$53.546	\$472.000	\$390.255	\$176.000	\$180.000	\$157.315	\$323.888	\$124.323
		Otros fondos PNUD		\$68.554		\$8.127				
		00250 ⁴⁵					\$146			\$40.000
		PNUD- XB							\$98.970	\$20.000
		UNIFEM			\$17.695	\$27.137			\$168	
	Transversa lidad de Genero 76133	ACCD			\$29.380	\$93.925			\$68.019	\$64.607
Conocimie nto e igualdad 81388	PNUD- ODM						\$182.262	\$137.746	-\$7	
TOTAL			\$53.546	\$540.554	\$437.329	\$305.190	\$362.408	\$295.061	\$491.038	\$248.930

Figura 1: Valor por Dinero. Fuente: Análisis de la evaluación



⁴⁵ No se facilitó a la evaluación la procedencia de esta línea presupuestaria. Solo estaba disponible la referencia.

La percepción generalizada de las personas consultadas durante la evaluación era que **ALG había usado los escasos recursos de los que disponía de una manera eficiente y estratégica** “*maximizan mucho la poca plata que tienen*” (reunión puntos focales de género del PNUD). Para ilustrar este hallazgo hemos desarrollado la figura 1 que simplifica la relación entre inversión y resultados.

Es importante señalar que en términos financieros el **APG recuperó \$612,461 a través del cobro de servicios a las oficinas de país del PNUD y a otras entidades**⁴⁶. De esta cantidad alrededor del 80% (\$489,969) estaba relacionada con productos y servicios de ALG como por ejemplo, el Sello de Igualdad para empresas o con el trabajo en gestión de riesgos y desastres.

En varias ocasiones estas inversiones de las oficinas de campo en los servicios de ALG contribuyeron a movilizar recursos adicionales. De hecho se han documentado varios casos en los que **ALG contribuyó a que las oficinas formalizaran proyectos nacionales con considerables recursos financieros**. Por ejemplo:

Gobernabilidad democrática: En Argentina el desarrollo de una Unidad de Género en la Corte Suprema (iniciativa a la que contribuyó ALG) supuso la firma de un Proyecto de alrededor de 2 millones de dólares. En Costa Rica, gracias (también) a ALG se lograron movilizar recursos para iniciar un proceso de formación de facilitadores en género para los y las funcionarias legislativas.

Economía y empleo: Finalmente, en Panamá el punto focal de género está financiado por el Ministerio de Trabajo a través del Proyecto referente al Sello de Igualdad en las Empresas promovido por ALG. A su vez, en Uruguay, la interacción con ALG contribuyó a incorporar la mirada de género en las políticas de movilidad urbana para un proyecto que ha movilizó fondos de la CAF.

⁴⁶ Fuente: Resumen financiero del APG y de Proyecto ALG proporcionado por el área de finanzas del Centro Regional del PNUD

SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ PERMANECERÁ MÁS ALLÁ DEL PROYECTO?

Del Proyecto

La sostenibilidad es el “talón de Aquiles” de ALG. A pesar de que el Proyecto mantiene objetivos perfectamente alineados con las estrategias y compromisos de PNUD y de que existen evidencias irrefutables de su éxito desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, su sostenibilidad financiera no está garantizada.

El objetivo final de ALG es la *“incorporación del enfoque de género en las políticas, programas y estrategias de desarrollo en la región como medio para avanzar en la igualdad de género”* (PRODOC). Las personas consultadas por la evaluación convinieron de manera unánime que se trata de un **objetivo a largo plazo que requiere de transformaciones políticas, sociales y culturales que necesitarán el esfuerzo y acompañamiento de numerosos actores durante décadas o generaciones** para que se cristalicen en la práctica.

En el PNUD esta transformación a largo plazo ha dado pasos importantes en América Latina a los cuales ha contribuido el Proyecto, como analizamos bajo el capítulo de “transversalización de género en el PNUD”. Nos referimos a aspectos como una arquitectura de género establecida, con más o menos fuerza en la gran mayoría de oficinas de país, planes estratégicos concretos y un compromiso institucional explícito, tanto en documentos estratégicos contemporáneos al Proyecto⁴⁷, como en documentos a futuro, como en el Plan Estratégico del PNUD para el periodo 2014-2017⁴⁸.

Sin embargo, como también hemos analizado bajo el capítulo de “transversalización de género en el PNUD” esta relevancia estratégica del tema de género aún no se ha traducido convenientemente al terreno operativo, con lo cual no se puede concluir que la transversalización de género esté institucionalizada en el PNUD en América Latina.

ALG plantea pues **unos objetivos en perfecta concordancia con los planteamientos estratégicos** de la organización en un terreno donde queda aún mucho por hacer, además de ser de manera irrefutable un Proyecto que ha probado **altos niveles de eficacia y eficiencia**. Sin embargo, durante el curso de la evaluación no se recogió **ninguna evidencia que indicará que el compromiso del PNUD por seguir apostando por esta iniciativa** fuese claro.

Según varias fuentes internas del PNUD consultadas durante la evaluación, tanto del Centro Regional, como de la sede en Nueva York y de las oficinas de país, los recortes presupuestarios que ha venido soportando la organización en los últimos años han propiciado cambios profundos tanto en su visión como en su propósito, así como en las estrategias para movilizar los recursos necesarios que sostengan sus proyectos y programas.

47 Ver “Alineación con los objetivos y resultados del PNUD”

48 De hecho, tal y como expresa ALG en su plataforma web, *“el Plan Estratégico del PNUD para el período 2014-2017 contiene tres esferas de trabajo principales: a) vías sostenibles de desarrollo; b) sistemas de gobernabilidad democrática incluyentes y efectivos; y c) aumento de la resiliencia. Tal y como plantea la Estrategia de Igualdad de Género 2014-2017 del PNUD, en estas tres áreas, se espera acabar con las desigualdades que persisten en las esferas económicas, sociales y políticas, y transformar las políticas para permitir que las mujeres participen en igualdad de condiciones en el crecimiento incluyente, justo, equitativo y sostenible, y en los procesos de gobernabilidad y de toma de decisiones, beneficiándose por igual de los servicios y beneficios del desarrollo”*.

En este nuevo escenario se espera que proyectos como ALG movilicen recursos propios y no dependan exclusivamente de las asignaciones centrales.

Como hemos señalado en el capítulo de eficiencia el APG consiguió movilizar alrededor de un 22% del presupuesto total del Proyecto en cobros por servicios a las oficinas de país y otras contrapartes. Además un 9% del presupuesto total del Proyecto provino de fuentes ajenas al PNUD, en concreto de la Agencia Catalana de Cooperación. **Pese a estos esfuerzos, ALG en la actualidad está lejos de poder financiarse sin contar con fondos core de PNUD** por varias razones que emergieron durante el curso de la evaluación:

- Porque en el equipo de ALG se han contado con excelentes capacidades técnicas, sin embargo **no ha habido capacidades específicas instaladas para la movilización de recursos**.
- Porque según ha informado el equipo, **no se ha percibido una claridad institucional desde RBLAC sobre en quién recae la responsabilidad y la posibilidad de movilizar recursos** para proyectos como ALG. En este sentido es importante señalar que los recursos que se movilizaron desde el APG provinieron de contactos personales de integrantes del equipo. Por otra parte, el abanico de posibilidades para movilizar recursos, en el área específica de género, parece estar muy centralizado en la sede del PNUD de NY. Por ejemplo, por razones de coherencia institucional los departamentos del Centro Regional tienen muy limitada la posibilidad de movilizar recursos de donantes tradicionales de manera directa.
- Por último, porque **el PNUD** al contrario que otras agencias como UNICEF **no tiene los mecanismos** (o tiene mecanismos muy limitados y complejos) **para movilizar recursos de otras fuentes que no sean sus contrapartes gubernamentales**, “(en el PNUD) el ABC de trabajar con el sector privado es un vía crucis de 250 estaciones” (Funcionario Senior del PNUD).

Todo esto hace que la **sostenibilidad del Proyecto esté lejos de estar garantizada** pese a los excelentes resultados que ha producido, lo cual representaría para el PNUD una importante pérdida de posicionamiento en la región, a la vez que la pérdida de una referencia que hoy por hoy se ha convertido en las palabras de un RR de la región en el “acceso a la calificación técnica de nuestro trabajo (en género)”.

Por otra parte es importante añadir que **ALG ha retado la óptica cortoplacista que con frecuencia rige a proyectos y programas en el sector del desarrollo y se percibe como un recurso estable**. Además han sido muy numerosas las personas consultadas (de todas las audiencias del Proyecto) que han expresado con vehemencia la necesidad de que el PNUD asegure la continuidad del Proyecto, como ilustran las siguientes citas.

“Aún hay mucho trabajo por hacer y temo que sin América Latina Genera será difícil mantener los logros alcanzados hasta ahora” (representante de la Sociedad Civil Costa Rica)

“Al momento los temas de igualdad, aunque han cobrado peso en las agendas públicas, requieren (aún) de mucho posicionamiento y fortalecimiento político, técnico, financiero e institucional por lo que es preciso continuar contando con el apoyo del proyecto” (representante del SICA)

“La sostenibilidad se beneficiará del trabajo continuo del proyecto, de la actualización de los instrumentos y la vigencia de estos, y del trabajo constante con socios actuales y nuevos” (representante del BID)

“El proyecto de América Latina Genera es reconocido en la región y ofrece información valiosa y servicios claves. Sería de gran utilidad continuarlo” (representante del MAM, Colombia)

De las transformaciones a las que se han contribuido

“La relativa debilidad de instituciones y redes, y su falta de financiamiento, debiera ser una justificación para sostener una plataforma de producción de conocimiento como América Latina Genera. Los productos de conocimiento perduran en el tiempo y - por suerte - siguen trayectos impensados al momento de su producción”. (Representante de una agencia de la ONU).

Las transformaciones individuales a las que contribuyó ALG, esto es, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y las transformaciones ideológicas, son más permanentes. Sin embargo, las transformaciones en el posicionamiento de temas en la agenda pública, en los cambios dentro de las organizaciones (incluida el PNUD) y en las políticas públicas son más vulnerables y susceptibles de ser reversibles.

Las personas consultadas durante la evaluación a través de las entrevistas y de los cuestionarios señalaron que hay varias razones que hacen que este tipo de transformaciones organizacionales sean menos sostenibles. Primeramente, como indica la infografía 6, aunque la temática de la igualdad de género ha ganado terreno en las agendas de los países y ciertamente la voluntad política es más firme, muchas/os indicaron que **los compromisos políticos con la igualdad de género en instancias nacionales y regionales aún son frágiles**. La continuidad de la presencia del tema en la agenda política depende, por ejemplo del signo político de los gobiernos, siendo los gobiernos progresistas, según algunas de las expertas en género consultadas, los que ofrecen generalmente mayores oportunidades para que se institucionalice cualquier avance relativo a igualdad de género.

Infografía 6: Sostenibilidad de las transformaciones.

Fuente: Cuestionarios en línea



Sin embargo, como ilustra la infografía 6, los dos factores identificados como mayores riesgos a la sostenibilidad de los avances conquistados son la **falta de capacidad técnica, y sobre todo financiera de las entidades dentro y fuera de los gobiernos que trabajan por la igualdad de género en la región**.

A estas dos importantes debilidades también se une otro aspecto relacionado, identificado con frecuencia durante la evaluación. Se trata de la **maraña de políticas internas** en los gobiernos, en el movimiento de mujeres e incluso en las Agencias de la ONU, en ocasiones en “competición” por los escasos recursos que se dedican a la temática, que merma la eficiencia de las alianzas y perjudica la posibilidad de sostener los avances alcanzados.

Del uso de los productos generados

La percepción generalizada (como ya analizamos bajo “análisis de las estrategias”) es que los productos generados por el Proyecto son lo suficientemente flexibles para que se adapten a distintas realidades nacionales y se integren así a procesos de incidencias independientes de ALG, generalmente liderados por las oficinas de país, que garantizan la sostenibilidad de su uso.

Este hecho se vio refrendado por el 90% de las personas que contestaron a los cuestionarios en línea que manifestaron que “los productos desarrollados por ALG se seguirán usando y contribuyendo a transformaciones”.

Replicabilidad

Aunque la idea de replicar/escalar la plataforma www.americalatinagenera.org emergió con fuerza durante la evaluación, no parece haber un consenso claro entre personas clave sobre qué modelo sería más útil seguir para hacerlo. Por otra parte, es común que se confunda la plataforma con la totalidad del Proyecto, sin tener en cuenta que la plataforma es tan solo un escaparate de un gran número de procesos y que solo se podrá replicar con éxito si también se replican elementos íntimamente relacionados con su éxito como la calidad del equipo de coordinación o el sistema de gestión colectiva del conocimiento.

“No es fácil transferir un proyecto hijo de un proceso y de unas personas, a otras” (representante de una entidad académica, Costa Rica).

La idea de cómo (o si) se podría replicar ALG ha emergido con fuerza durante el curso de la evaluación aunque **siempre relacionada con la idea de replicar la plataforma web**. De hecho, el PNUD en su Estrategia de Género 2008-2011, explícitamente plantea replicar la plataforma Genera a otras dos regiones⁴⁹.

En este sentido es importante subrayar que pese a que muchas personas consultadas identificaron el Proyecto exclusivamente con la plataforma, en realidad la plataforma virtual www.americalatinagenera.org (como ha puesto de manifiesto este informe) es tan solo el escaparate de un conjunto de acciones mucho más amplio. Las personas consultadas que conocen el Proyecto en detalle estuvieron unánimemente de acuerdo en que **la plataforma solo se podría replicar con garantías de éxito si también se replican todos los ingredientes relacionados con la misma**. Esto es, el mecanismo de gestión colectiva del conocimiento, la calidad del equipo de coordinación, el tipo de relación los puntos focales de género a través de asistencias presenciales y virtuales, etc.

Por otra parte, **no ha emergido un modelo claro de escalabilidad** del Proyecto. Como se ha mencionado algunos estamentos del PNUD manifiestan que la manera de escalar sería poner el Proyecto al servicio de otras regiones a través de los Centros Regionales, otras personas, también del PNUD, proponían poner el Proyecto al servicio de la sociedad civil de otras regiones, promoviendo modelos como las plataformas regionales para Asia y MENA sobre Género y Seguridad www.n-peace.net y www.el-karama.org que están promovidas pero no gestionadas por el PNUD. Otras voces, significativamente externas al Sistema de las Naciones Unidas, proponían que el crecimiento de Genera debía ir en la línea de confluencia interagencial en una sola plataforma regional que incorporase sitios como Genera, el OIG de la CEPAL o los Servicios del Centro de Capacitación de ONU Mujeres.

Sin embargo, las personas pertenecientes al Sistema abogaban por el incremento de coordinación y sinergias entre estas plataformas pero no una confluencia formal bajo la marca ONU arguyendo que los procesos administrativos que iba a requerir un proceso de este tipo podían ir en detrimento de la funcionalidad del servicio.

⁴⁹ “Hay muchos modelos mundiales y regionales exitosos que se ampliarán y perfeccionarán, entre otros, la plataforma iKNOWPolitics elaborada por la práctica de gobernanza democrática; la plataforma de conocimientos sobre cuestiones de género de Latina Genera de la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, que se replicará por lo menos en otras dos regiones” “Empoderadas e iguales: Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011”, (pág. 45) PNUD 2008.

CONCLUSIONES

Conclusión 1

Pertinencia

Las temáticas de ALG han estado en concordancia con las prioridades nacionales y regionales en materia de igualdad de género, siendo especialmente relevante al abordar la necesidad de transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas e instituciones, así como en el uso de la gestión del conocimiento como proceso estratégico orientado a transformar las desigualdades de género tanto en el PNUD como en las sociedades latinoamericanas.

Los objetivos del Proyecto también estuvieron plenamente alineados con los marcos estratégicos del PNUD, en concreto con el Programa Regional del PNUD 2008-2013, con la Estrategia de Gestión del Conocimiento 2009-2011 y con la Estrategia de Igualdad de Género 2008-2013.

O sea, el Proyecto ha sabido identificar las prioridades regionales que son relevantes al mandato del PNUD en materia de igualdad de género que a su vez se han refrendado en procesos regionales tales como los Consensos promovidos por las Conferencias Regionales de la Mujer de Quito (2007), Brasilia (2010), y Santo Domingo (2013).

Sin embargo, aunque todos los temas que aborda ALG son relevantes a las necesidades de la región, no todas las prioridades regionales están suficientemente reflejadas en el Proyecto. En concreto cabe destacar la falta de estrategias concretas para la implementación, gestión y monitoreo de las políticas públicas con perspectiva de género.

Finalmente, ALG no sólo ha sabido adaptarse a las prioridades de las oficinas de país sino que en ocasiones ha marcado agendas regionales nutriéndose y sistematizando las experiencias específicas de los países. Por otra parte, la adaptabilidad del Proyecto a las necesidades emergentes de los países se ha dado en gran medida gracias al desarrollo de productos regionales flexibles que han sido de utilidad a las realidades nacionales concretas. Además de la adaptabilidad de los productos regionales, ALG también se ha caracterizado por responder a necesidades puntuales de los países diseñando o promoviendo el desarrollo de herramientas específicas.

Conclusión 2

Nivel de consecución de los resultados planteados en el documento de Proyecto

El nivel de avance del Proyecto respecto a las metas e indicadores definidos en el documento de Proyecto y los planes de trabajo es altamente satisfactorio. Con una media de avance del 96% en los seis resultados esperados durante los años de implementación del Proyecto. Sin embargo, los indicadores utilizados para medir estos avances no siempre fueron completos y adecuados ya que no capturaban la complejidad y el alcance de las transformaciones a las que estaban contribuyendo las actividades desarrolladas por ALG.

Conclusión 3

Estrategias de intervención: Magnitud y calidad

3.1. Producción y sistematización del conocimiento: El nivel de desarrollo de productos de conocimiento que realizó ALG fue muy considerable y utilizó estrategias, como el desarrollo de subproductos y las alianzas con otras áreas temáticas, que contribuyeron a aumentar el uso y la influencia de los mismos. La percepción de calidad de estos productos es excelente. Los aspectos más destacados además de su calidad técnica y su legitimidad fueron el proceso colegiado mediante el que se construye y gestiona el conocimiento que potencia el intercambio Sur-Sur, y su perspectiva regional.

Por *gestión colectiva del conocimiento* entendemos un proceso de construcción del conocimiento (o de determinación de necesidades, en el caso de las asistencias) colegiada y un proceso de difusión flexible

dónde los distintos grupos de interés se apropiaron de los productos. Este modus operandi ha sido una de las marcas características del equipo de ALG que ha emergido en relación a numerosos productos de conocimiento pero también en relación a otro tipo de acciones como la facilitación de espacios de debates o la cristalización de asistencias técnicas.

La mirada regional de la mayoría de los productos es también altamente valorada, por su potencial de poner en contacto a varios actores con otras experiencias exitosas regionales y porque sirvieron como altavoz para dar a conocer experiencias nacionales en otros países de la región.

3.2. Difusión del conocimiento: El instrumento principal que uso ALG para difundir sus productos de conocimiento fue la plataforma del mismo nombre www.americaingenera.org que se ha convertido en un referente de primer orden en lo relativo a asuntos de género en la región. La plataforma está magníficamente posicionada regionalmente con un 78% más referencias que el Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL (OIG), quizá la herramienta virtual más cercana a Genera si tomamos en cuenta su alcance geográfico, la temática y el hecho de que está desarrollada por una agencia del Sistema de las Naciones Unidas. Es muy significativo que cuando se compara la influencia de Genera con plataformas de las Naciones Unidas de alcance Global, Genera se posiciona con un número de referencias ligeramente superior a la plataforma del PNUD iknowpolitics.org, y con un 62% más referencias que la plataforma de gestión de conocimiento de ONU Mujeres empowerwomen.org.

Uno de los aspectos característicos de la plataforma es que su audiencia ha ido mucho más allá del PNUD llegando a otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas y a todas las audiencias clave del Proyecto. Además de la plataforma, ALG hizo un uso intenso de la red de puntos focales de género del PNUD para difundir los productos y servicios que desarrollaba promoviendo espacios nacionales de debate dónde se potenciaba su uso.

Sin embargo, a pesar del excelente posicionamiento de GENERA, se ha identificado que los productos de ALG aún podrán llegar a un número mayor de audiencias, ya que en general se dedicó más energía al mapeo de necesidades y la producción de los mismos que a su difusión estratégica.

3.3. Promoción de alianzas y de espacios de debate: El Proyecto ALG fortaleció y creó alianzas y sinergias con otros actores del PNUD (tanto en las oficinas de país a través sobre todo de la red de puntos focales de género como otras áreas del Centro Regional). Asimismo potenció alianzas con otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas y con un abanico amplio de entidades ajenas al Sistema de la ONU. Esta creación y promoción de alianzas se erigió como uno de los principales activos del Proyecto, sobre todo cuando éstas se extendieron a actores con los que normalmente no se relaciona el PNUD como la sociedad civil y el sector privado.

En la creación y fortalecimiento de alianzas a nivel nacional ALG se apoyó en gran medida en la red de puntos focales de género de PNUD que se convertían en el elemento articulador entre los distintos entes nacionales.

Las alianzas con otras áreas del Centro Regional también han sido relativamente frecuentes si bien se han dado de una manera más orgánica que formal. Entre estas alianzas es destacable la que se ha establecido con el Área de Seguridad.

ALG ha sido además un proyecto con una vocación interagencial que ha liderado o participado en espacios y productos junto con otras Agencias del Sistema, muy especialmente con ONU Mujeres. Las agencias del Sistema celebraron la apertura del equipo de ALG a la hora de forjar alianzas, su excelente capacidad técnica como recurso para producir conocimiento en distintos temas relacionados con la transversalidad, y la altura política del equipo capaz de interlocutar al más alto nivel.

Sin embargo, a pesar de los múltiples ejemplos exitosos es patente que la coordinación con las agencias, y sobre todo con ONU Mujeres es susceptible de mejora. Aunque la relación sobre todo a nivel regional ha sido en general fluida, a nivel nacional fue frecuente encontrar instancias en las que el trabajo de ambas

organizaciones se duplicaba e incluso se mostraba contradictorio a los ojos de las contrapartes nacionales. Sin embargo, aunque estas duplicidades se están dando, la relación entre ALG y ONU Mujeres, que se ha establecido en bases sólidas a través de múltiples sinergias, tiene el potencial de limar asperezas y definir objetivos comunes ya que por ambas partes existe primeramente la conciencia de este reto y la voluntad de superarlo a través del reforzamiento de la coordinación a todos los niveles.

3.4. Creación de capacidades: Como estrategia de creación de capacidades se usó mayoritariamente las asesorías personalizadas a través de asistencias técnicas tanto presenciales como virtuales. El nivel de asesoramiento que realizó el equipo del APG a través del Proyecto está en consonancia con el nivel de inversión que el Centro Regional realizó en el equipo del APG. También se desarrollaron cinco cursos en línea relativos a distintas áreas temáticas del PNUD.

La calidad, tanto de los cursos como de las asistencias técnicas ofrecidas por el Proyecto, fue valorada de manera excelente. En el caso de las asistencias además de la calidad técnica y de la excelente capacidad de interlocución de las personas del equipo que daban el servicio también se destacó la inmediatez en las respuestas por parte del equipo de ALG y la calidez en el trato.

Conclusión 4

Contribuciones a transformaciones individuales

ALG ha contribuido a varios tipos de cambios a nivel personal, significativamente a la adquisición de nuevos conocimientos en personas en todas las audiencias clave del Proyecto (PNUD, otras agencias del Sistema ONU, entidades gubernamentales, sociedad civil, academia, medios de comunicación y empresas privadas). Este tipo de transformaciones son importantes en tanto que constituyen el primer paso para que estas personas incidan en cambios más sistémicos en las instituciones a las que representan o a las que asesoran.

Entre estos nuevos conocimientos se han destacado aquellos que ofrecen una mirada regional; el tipo de aprendizaje que permite trasladar los nuevos conocimientos a un plano más práctico, y muy especialmente se ha destacado aquellos conocimientos útiles para transversalizar el enfoque de género.

La evaluación encontró contradicciones con respecto a si el Proyecto contribuyó o no de manera significativa a transformar ideológicamente a personas clave. Esta percepción se explica porque hay un consenso extendido que indica que ALG tiene como audiencia principal a las personas que ya están sensibilizadas con asuntos de género. Hay sin embargo dos excepciones notables. Por una parte, el Proyecto contribuyó de manera significativa a brindar las “lentes de género” a personal del PNUD que no eran especialistas en género. En concreto, personal de áreas en las que la transversalización de género tiene menos tradición y los argumentarios feministas están menos desarrollados. Por otra parte, otra audiencia donde sí se han reportado transformaciones ideológicas gracias a la contribución de ALG ha sido en la empresa privada, en concreto a través del proyecto “Sello de Igualdad”.

Conclusión 5

Contribuciones a la transversalización de género en las instituciones

5.1. En el PNUD: A pesar del creciente compromiso del PNUD en materia de igualdad de género, en la práctica la asignación de recursos tanto humanos como financieros para la inclusión de la perspectiva de género en programas y proyectos es aún insuficiente y desigual según las oficinas de país. En este contexto ALG ha sido particularmente importante en América Latina tanto para fortalecer ese compromiso institucional como para promover la traducción práctica de la teoría expresada en los documentos estratégicos a la práctica programática.

ALG contribuyó a transformar al PNUD en la región en la medida en que lo posicionó como agente de cambio en lo referido a igualdad de género en América Latina; reforzó las capacidades internas de las oficinas de país a través de la red de puntos focales; asistió a que las oficinas formalizaran proyectos nacionales que abordaban la igualdad de género asegurando considerables recursos financieros; y

contribuyó a que se cristalizara el enfoque de género en herramientas de planificación, como los MANUD, así como en proyectos y programas.

5.2. En entidades gubernamentales: ALG ha contribuido significativamente a fortalecer las capacidades de entidades gubernamentales en materia de transversalización de género y muy especialmente de los MAM, tanto nacionales como locales. La evaluación sistematizó ejemplos provenientes de MAM de Colombia, Chile, Costa Rica, Uruguay, República Dominicana y México.

Aunque en menor medida el Proyecto también contribuyó a transformaciones organizacionales en materia de transversalización de género en otras entidades gubernamentales como Ministerios distintos a los MAM, Cortes Supremas y Parlamentos.

Finalmente también es destacable como organizaciones de la sociedad civil han usado los insumos de ALG para incidir en el fortalecimiento de la transversalización de género en las entidades gubernamentales de sus países.

5.3. En las entidades académicas: Los recursos ofrecidos por ALG han probado ser un insumo significativo que se ha incorporado en cursos y programas de entidades académicas de la región para así ahondar en sus capacidades de transversalización. Se sistematizaron ejemplos provenientes de instituciones en Perú, México, El Salvador, Costa Rica, Argentina y Paraguay. Asimismo, organizaciones de la Sociedad Civil también han usado el material de ALG como insumo para realizar acciones formativas significativas.

5.4. En el sector privado: A través del Sello de Igualdad en las empresas, ALG ha contribuido a cambios tangibles en toda la región relacionados con el fortalecimiento de las capacidades públicas y privadas para abordar las brechas de género en materia de empleo.

Conclusión 6 Impacto en políticas públicas

Las estrategias realizadas por ALG han contribuido a todo un abanico de transformaciones que preceden, suceden y acompañan la adopción de políticas públicas con enfoque de género y su implementación en la región de América Latina. Durante la evaluación se documentaron ejemplos referidos a políticas en los tres ámbitos de influencia del PNUD; economía y empleo, gobernabilidad democrática (incluida violencia contra las mujeres), y gestión de riesgos.

Tanto a nivel regional y en estrecha colaboración con SICA y otros actores, como a nivel nacional, ALG contribuyó a **poner en las agendas públicas temas relativos a las tres áreas de influencia del PNUD** como, la lucha contra la violencia contra las mujeres, la corresponsabilidad o las medidas protección social con enfoque de género, la gestión del riesgo de desastres con enfoque de género, la importancia de las políticas de igualdad y de la participación política de las mujeres, así como de los presupuestos igualitarios.

Además de posicionar temas ALG también ha contribuido al desarrollo e implementación de políticas públicas con enfoque de género muy variadas, como la transversalización del enfoque de género en las políticas de **gestión de riesgo** de Argentina, Colombia, Costa Rica y Perú; en el área de **governabilidad**, la Política de Igualdad y Equidad de Género para la Asamblea Legislativa en Costa Rica o las leyes de segunda generación de violencia y de igualdad en El Salvador; **y en el área de economía y empleo**, la Ley de extensión de licencias por maternidad, paternidad y parentales en Uruguay; o la Política Pública de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial de Género en Colombia.

Conclusión 7 Los recursos humanos y la coordinación del Proyecto

El factor más relevante que ha influido en la eficiencia de ALG ha sido la calidad del reducido equipo humano que coordinaba el Proyecto. El buen desempeño del equipo viene explicado por varios factores. Entre los principales se resaltaron la excelente capacidad técnica de todas las integrantes del equipo que les permitió involucrarse de manera sustantiva en el desarrollo de productos y servicios convirtiéndose en referentes de las

áreas temáticas en la región; su comprensión de los procesos institucionales y políticos que rigen los procesos de incidencia política en los países; su excelente capacidad de interlocución con una multitud de actores; el pragmatismo y la inmediatez de sus respuestas a las demandas de las contrapartes; su apertura a la hora de establecer sinergias y complementariedades; y por último su compromiso personal y su calidad humana.

Este grupo de coordinación ha mantenido una relación muy cercana con algunas de las oficinas de país hasta tal punto que sus puntos focales de género las consideran parte del mismo equipo. Este grupo de oficinas de país han contribuido no solo a la coordinación de las actividades sino a la construcción de ALG, más allá de lo que establecía el Marco Lógico del Proyecto, tanto para desarrollar productos y decidir servicios, como para alinear los focos estratégicos del Proyecto con las necesidades de los países y visibilizar el trabajo que se hacía desde las oficinas a través de las actividades del ALG, incluida a través de la plataforma web. Sin embargo, no todas las oficinas de país se sintieron interpeladas, por lo que hubo una participación desigual en los mecanismos de planificación y coordinación.

Los factores que explican la diferencia de respuesta y relación con las oficinas de país son los siguientes: Primeramente, hay una fuerte correlación entre la capacidad de género instalada en las oficinas y el nivel de diálogo con el equipo de ALG. En este sentido, es importante señalar que la capacidad de género está muy relacionada con el compromiso y el tipo de liderazgo de los/as Representantes Residentes y que tradicionalmente, el Proyecto ha interactuado más con niveles técnicos que con los niveles políticos de la organización. En segundo lugar, se percibe que la capacidad de empatía del equipo ALG con las/os puntos focales es un proceso de captación que necesita tiempo, por consiguiente, aquellas/os puntos focales con más antigüedad en sus puestos tienen una relación más sólida. Por último, en aquellos países donde la presencia de UNIFEM (ahora ONU Mujeres) es/fue más fuerte, las/os puntos focales tendieron a relacionarse más con esta Agencia que con el Centro Regional.

Conclusión 8 **La relación entre inversión y resultados**

Dado los excelentes resultados del Proyecto y la baja inversión del mismo (\$2, 734,056 en un periodo de ocho años y alrededor de un 5% de los gastos de personal del Centro Regional) se puede concluir que el grado de eficiencia de ALG es excelente.

El Proyecto además uso instrumentos institucionales para recuperar costes de las oficinas de país del PNUD y contribuyó en varios casos a que dichas oficinas movilizaran considerables recursos adicionales para luchar por la igualdad de género en los distintos contextos nacionales.

Conclusión 9 **Sostenibilidad**

9.1. Sostenibilidad del Proyecto: El objetivo final de ALG es un objetivo a largo plazo que requiere de transformaciones políticas, sociales y culturales que necesitarán el esfuerzo y acompañamiento de numerosos actores durante décadas o generaciones para que se cristalicen en la práctica.

El PNUD a través de sus estrategias institucionales expresa con claridad su compromiso por mantenerse como uno de los actores clave que promuevan y acompañen los cambios necesarios en pro de la igualdad de género en la región. Sin embargo, esta relevancia estratégica del tema aún no se ha traducido convenientemente al terreno operativo, con lo cual no se puede concluir que la transversalización de género esté institucionalizada en el PNUD en América Latina.

En este contexto, ALG plantea unos objetivos en perfecta concordancia con los planteamientos estratégicos del PNUD en un terreno donde queda aún mucho por hacer, además de ser de manera irrefutable un Proyecto que ha probado altos niveles de eficacia y eficiencia. Sin embargo, durante el curso de la evaluación no se recogió ninguna evidencia que indicará que el compromiso del PNUD por seguir apostando por esta iniciativa fuese claro.

Los recortes presupuestarios que ha venido soportando la organización en los últimos años han propiciado cambios profundos tanto en su visión como en su propósito, así como en las estrategias para movilizar los

recursos necesarios que sostengan sus proyectos y programas. En este nuevo escenario se espera que proyectos como ALG movilicen recursos propios y no dependan de las asignaciones centrales. Sin embargo, no se ha percibido una claridad institucional sobre en quién recae la responsabilidad y la posibilidad de movilizar dichos recursos.

Pese a esfuerzos notables, ALG en la actualidad está lejos de poder financiarse sin contar con fondos PNUD por varias razones. Primero, porque en el equipo de ALG se han contado con excelentes capacidades técnicas, sin embargo no ha habido capacidades específicas instaladas para la movilización de recursos. Segundo, porque el abanico de posibilidades para movilizar recursos de donantes tradicionales, en el área de género, está muy centralizado en la sede del PNUD de Nueva York. Por último, porque el PNUD al contrario que otras agencias como UNICEF no tiene los mecanismos (o tiene mecanismos muy limitados y complejos) para movilizar recursos de otras fuentes que no sean sus contrapartes gubernamentales.

Todo esto hace que la sostenibilidad del Proyecto esté lejos de estar garantizada pese a los excelentes resultados que ha producido, lo cual representaría para el PNUD (entre otras cosas) una importante pérdida de posicionamiento en la región en materia de género. Por otra parte es importante añadir que ALG ha retado la óptica cortoplacista que con frecuencia rige a proyectos y programas en el sector del desarrollo y se percibe como un recurso estable por parte de varias audiencias creando la expectativa clara de que PNUD debe seguir apostando por este recurso.

9.2. Sostenibilidad de las transformaciones: Las transformaciones individuales a las que contribuyó el Proyecto son más permanentes pero aquellas que se produjeron a nivel organizativo y a nivel de políticas públicas que son más susceptibles de ser reversibles ya que dependen de múltiples factores. Por una parte, aunque la temática de la igualdad de género ha ganado terreno en las agendas de los países y la voluntad política es más firme, los compromisos políticos con la igualdad de género en instancias nacionales y regionales aún son frágiles. La continuidad de la presencia del tema en la agenda política depende, por ejemplo del signo político de los gobiernos. Por otra parte, la capacidad técnica y financiera de las instituciones para sostener los cambios conquistados aún son débiles.

9.3. Sostenibilidad del uso de los productos: Los productos generados por el Proyecto están instalados en su mayoría en procesos de incidencia más amplia ya sea de las oficinas de país o de otras contrapartes y su uso está garantizado en una amplia proporción más allá de la vida de ALG.

Conclusión 10 Replicabilidad/escalabilidad

Aunque la idea de replicar/escalar la plataforma www.americlatinagenera.org emergió con fuerza durante la evaluación, no parece haber un consenso claro sobre qué modelo sería más útil seguir. Por otra parte, es común que se confunda la plataforma con la totalidad del Proyecto, sin tener en cuenta que la plataforma es tan solo un escaparate de un gran número de procesos y que solo se podrá replicar con éxito si también se replican elementos íntimamente relacionados con su éxito como la calidad del equipo de coordinación o el sistema de gestión colectiva del conocimiento.

Algunos estamentos del PNUD manifestaron que la manera de escalar sería poner el Proyecto al servicio de otras regiones a través de los Centros Regionales, otras personas, también del PNUD, proponían poner el Proyecto al servicio de la sociedad civil de otras regiones, promoviendo modelos como las plataformas regionales para Asia y MENA sobre Género y Seguridad www.n-peace.net y www.el-karama.org que están promovidas pero no gestionadas por el PNUD. Otras voces, significativamente externas al Sistema de las Naciones Unidas, proponían que el crecimiento de Genera debía ir en la línea de confluencia interagencial en una sola plataforma regional que incorporase sitios como Genera, el OIG o los Servicios del Centro de Capacitación de ONU Mujeres. Sin embargo, las personas pertenecientes al Sistema abogaban por el incremento de coordinación y sinergias entre estas plataformas pero no una confluencia formal bajo la marca ONU arguyendo que los procesos administrativos que iban a requerir un proceso de este tipo podían ir en detrimento de la funcionalidad del servicio.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones urgentes

Recomendación 1

Para: el PNUD en Nueva York y en el Centro Regional

Se recomienda que el PNUD de continuidad a esta iniciativa con el fin de mantener su posicionamiento como referente de primer orden en materia de género en la región y para satisfacer las expectativas de varias audiencias relevantes de que ALG es un recursos estable que reta la óptica cortoplacista con frecuencia presentes en proyectos y programas de desarrollo. Con este fin, es urgente que el PNUD garantice fuentes de recursos sostenibles para la continuación, ampliación y/o replicación de ALG.

Esto se puede hacer a través de la asignación directa de fondos core de la organización; de la incorporación del Proyecto en las propuestas que se presentan a donantes tradicionales; de la facilitación de movilización de recursos de economías emergentes de la Región; incrementando las capacidades específicas para la movilización de recursos en el APG del Centro Regional; y/o explorando herramientas más innovadoras como el marketing directo entre usuarias/os y simpatizantes de la plataforma.

Recomendación 2

Para: el equipo del APG

El Proyecto debe mantener la vocación de alianzas amplias más allá de las fronteras con el PNUD (Sociedad Civil, Sector Privado, Agencias de la ONU, etc.). En este sentido es fundamental incrementar el nivel de coordinación y sinergias con otras Agencias del Sistema, muy especialmente con ONU Mujeres promoviendo planes de acción claros a nivel regional y nacional donde se promueva la complementariedad y se suprima la duplicidad entre proyectos y programas de ambas entidades.

Otras recomendaciones

Recomendación 3

Para: el equipo del APG

En el futuro el Proyecto debe seguir manteniendo el énfasis en la gestión del conocimiento como prerequisite estratégico para contribuir a transformaciones concretas. Es también importante que se siga insistiendo en mejorar las capacidades para la transversalización de género en las políticas públicas de la región con un enfoque flexible y regional que permita el desarrollo de productos adaptables a las realidades nacionales concretas. Adicionalmente sería recomendable que ALG amplíe su espectro temático desarrollando estrategias para la implementación, gestión y monitoreo de dichas políticas públicas.

Recomendación 4

Para: el PNUD en Nueva York y en el Centro Regional

El PNUD debe revisar críticamente los mecanismos administrativos que se les requieren a este tipo de proyectos asegurándose de que las herramientas de planificación y de seguimiento que se exigen capturan las contribuciones complejas que se dan en la realidad. En este sentido recomendamos integrar de manera más formal la herramienta de gestión de Teoría del Cambio con indicadores de impacto revisables, a través del diálogo continuo y documentado con las oficinas de campo y otros grupos de interés.

Recomendación 5

Para: el equipo del APG

El alcance de los productos del Proyecto, incluida la plataforma Genera, se beneficiaría de mecanismos estratégicos de difusión, como planes de comunicación sistemáticos, que especifiquen y monitoreen las audiencias a las que se quiere llegar, así como el uso e influencia que van teniendo los productos. En este sentido sería útil contemplar nuevas audiencias que no se dedican o no están comprometidas con la igualdad de género en la Región pero que tienen poder para promover cambios clave en este ámbito, ahondando en las potenciales transformaciones ideológicas a las que puede contribuir el Proyecto.

Recomendación 6

Para: el equipo del APG

Es recomendable que el APG en su relación con las oficinas de país redoble los esfuerzos por incorporar a aquellas que aún no se han sentido interpeladas por el Proyecto. Esto significaría cambiar la estrategia de responder a las demandas de las oficinas por un enfoque en el que se prioricen más las necesidades de las mismas.

Para aumentar la involucración de todas las oficinas de campo sería conveniente promover la participación de aquellos equipos y puntos focales de género en las oficinas de país que ya se sienten parte del equipo de ALG, potenciando el intercambio y las asistencias técnicas con otras oficinas lo cual contribuiría a maximizar la capacidad del equipo y a la cristalización de iniciativas Sur-Sur.

Recomendación 7

Para: el PNUD en Nueva York

Cualquier plan de replicabilidad de la plataforma debe pasar por prever la replicación de los elementos que han contribuido a su éxito. Esto es al menos, el reclutamiento de un equipo capaz y comprometido y del enfoque de gestión colectiva del conocimiento que ha seguido el Proyecto.