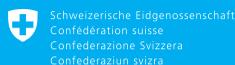




# Evaluando los Objetivos de Desarrollo Sostenible

con el Enfoque “Que Nadie se Quede Atrás”  
a través de evaluaciones centradas  
en la equidad y con perspectiva de género

En asociación con:



Swiss Agency for Development and Cooperation SDC



- TEMA # 1: Nuevas tendencias en la evaluación del desarrollo. Publicado conjuntamente por UNICEF e, 2006.
- TEMA # 2: Reducir la brecha: El papel del monitoreo y la evaluación en la formulación de políticas basadas en la evidencia. Publicado por UNICEF en colaboración con el Banco Mundial, IDEAS, DevInfo y MICS, 2008.
- TEMA # 3: Sistemas de monitoreo y evaluación dirigidos por los países: mejores evidencias, mejores políticas, mejores resultados de desarrollo. Publicado por UNICEF en colaboración con el Banco Mundial, IDEAS, IOCE, UNECE, DevInfo y MICS, 2009.
- TEMA # 4: Sistemas de monitoreo y evaluación dirigidos por los países: Ver y escuchar a los oradores internacionales. DVD publicado por UNICEF en colaboración con IDEAS, IOCE, PMA, Red de la OCDE / CAD sobre evaluación del desarrollo y DevInfo, 2009.
- TEMA # 5: De las políticas a los resultados: Desarrollo de capacidades para los sistemas de monitoreo y evaluación de los países. Publicado por UNICEF en colaboración con DevInfo, IDEAS, OIT, IOCE, Banco Mundial, PNUD, UNIFEM y PMA, 2010.
- TEMA # 6: Cómo diseñar y administrar evaluaciones centradas en la equidad. UNICEF, 2011.
- TEMA # 7: Evaluación para resultados de desarrollo equitativo. Publicado por UNICEF en asociación con Coneval, IDEAS, IDRC, OIT, IOCE, PNUD, y ONU Mujeres, 2012.
- TEMA # 8: Evaluación y sociedad civil: Perspectivas de las partes interesadas sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional. Publicado por UNICEF, EvalPartners y IOCE en asociación con CLEAR, Banco Mundial del IEG, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia, Red de la Comisión de Asistencia para el Desarrollo sobre Evaluación del Desarrollo de la OCDE, UNEG, y ONU Mujeres, 2013.
- TEMA # 9: Organizaciones voluntarias para la evaluación profesional: Aprendiendo de África, América, Asia, Australasia, Europa y Oriente Medio. Publicado por UNICEF, EvalPartners y IOCE en colaboración con Cooperación Española, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia, UNEG, y ONU Mujeres, 2013.
- TEMA # 10: Abogar por la evaluación: Un conjunto de herramientas para desarrollar estrategias de promoción para fortalecer un ambiente propicio para la evaluación. Publicado por ONU Mujeres, EvalPartners, IOCE en asociación con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia, OCDE, UNEG, UNICEF y USAID, 2014.
- TEMA #11: Políticas nacionales de evaluación para un desarrollo sostenible y equitativo: Cómo integrar la igualdad de género y la equidad social en las políticas y sistemas nacionales de evaluación. Publicado por ONU Mujeres, EvalPartners, IOCE en asociación con USAID, UNEG, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia y Fórum Parlamentario para la Evaluación del Desarrollo, 2015.

Photo Credits: © UN Photo

**Todas las publicaciones anteriores están disponibles para su descarga gratuita en [www.evalpartners.org/selected-books](http://www.evalpartners.org/selected-books).**

### ***Aviso Legal:***

Las opiniones expresadas son el pensamiento personal de los colaboradores y no necesariamente reflejan las políticas o puntos de vista de ONU Mujeres, EvalGender +, EvalPartners o cualquier otra organización involucrada o nombrada en esta publicación. El texto no ha sido editado a las normas oficiales de publicación y ONU Mujeres y las organizaciones asociadas no aceptan responsabilidad alguna por errores.

Los extractos de esta publicación se pueden reproducir libremente con el debido reconocimiento.

Esta guía ha sido traducida al español por el Grupo Interagencial Regional de M&E, compuesto por ONU Mujeres, PMA, PNUD, PNUMA, UNICEF y UNFPA.

# **Evaluando los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Con el Enfoque “Que Nadie se Quede  
Atrás” a través de evaluaciones centradas  
en la equidad y con perspectiva de género

*Authors*

Michael Bamberger, Marco Segone y Florencia Tateossian

## Prólogo

Hemos entrado en la emocionante era de la plena implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta Agenda se suma a un mecanismo de seguimiento y revisión para asegurar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (los ODS) sean monitoreados y revisados sistemáticamente para ayudar a los países que implementan la Agenda 2030 a asegurar “Que Nadie se quede atrás”. La Asamblea General de las Naciones Unidas subrayó la importancia de la evaluación en la transformadora Agenda 2030, en la que se pide: (a) que los mecanismos de revisión y seguimiento sean informados por las evaluaciones dirigidas por los países, y (b) respaldo en el desarrollo de capacidades para los países en desarrollo incluyendo el fortalecimiento de los sistemas nacionales de datos y evaluación.

Esto significa que la evaluación debe desempeñar un papel crucial apoyando la implementación efectiva y eficiente de los ODS. La evaluación ofrecerá un aprendizaje basado en evidencias sobre cómo las políticas y programas entregan resultados y qué se debe hacer de manera distinta.

Pero esto no es suficiente. El principio central de la Agenda 2030 es que nadie debe quedarse atrás. Los mecanismos de seguimiento y revisión también requieren la inclusión, la participación y la apropiación. Es por ello que se necesita una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género. Este tipo de evaluación transformadora puede ayudar a los países a identificar las causas estructurales de las desigualdades mediante un análisis más profundo de la relación de poder, las normas sociales y las creencias culturales. La integración de evaluaciones basadas en equidad y con perspectiva de género proporcionará evidencias sólidas para asegurar que las revisiones voluntarias nacionales de los ODS no dejen a nadie atrás.



Marco Segone

Director, Oficina de Evaluación Independiente, ONU Mujeres  
EvalGender+ Co-Presidente  
Presidente, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)  
marco.segone@unwomen.org  
@msegone

## Tabla de Contenidos

<b>Reconocimientos</b> .....	<b>7</b>
<b>Acrónimos</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Que Nadie se Quede Atrás ... 11</b>	
1.1 El origen y objetivos generales de los ODS .....	11
1.2 La Agenda 2030 es una agenda política .....	14
1.3 Las diferencias claves entre ODM y ODS .....	15
1.4 Implicaciones de la revolución de datos para la evaluación de los ODS .....	16
1.5 Repensando la metodología de evaluación .....	18
1.6 Las implicaciones de las dimensiones de género y la reducción de las desigualdades de los ODS.....	26
1.7 Comprendiendo las responsabilidades y desafíos correspondientes para los países menos desarrollados, de renta media y desarrollados en la implementación de las evaluaciones .....	27
1.8 Adaptando las evaluaciones de los ODS a un contexto nacional, sub-nacional y local .....	28
<b>2. Mecanismos de seguimiento y revisión de los ODS .....</b>	<b>30</b>
2.1 El marco de los ODS para el seguimiento y la revisión.....	30
2.2 La función de distintas partes interesadas a nivel nacional y subnacional .....	30
2.3 Fortaleciendo y utilizando los sistemas de M&E existentes a nivel local, nacional e internacional .....	32
2.4 Pasos hacia el fortalecimiento de la capacidad de los sistemas de M&E existentes para llevar a cabo análisis de género y abordar las cuestiones de desigualdad .....	34
2.5 Evaluando la calidad y cobertura de los datos sobre igualdad de género y datos sobre la reducción de las desigualdades en los ODS .....	36
<b>3. Principios relevantes de la Agenda 2030 para una evaluación sobre     "Que Nadie se Quede Atrás" .....</b>	<b>40</b>
3.1 Enmarcando la guía dentro de los principios de los ODS.....	40
3.2 Igualdad de género, reduciendo desigualdades y asegurando "Que Nadie se Quede Atrás" .....	40
3.3 Desarrollo sostenible: Sostenibilidad y resiliencia.....	42
3.4 Interrelaciones entre los ODS: Complejidad y programas de desarrollo complejos.....	44

<b>4. Marco de evaluación propuesto para los ODS centrados en la equidad y con perspectiva de género.....</b>	<b>57</b>
4.1 Marco de evaluación propuesto para los países centrado en la equidad y con perspectiva de género.....	58
4.2 Principales tipos de diseños de evaluación que pueden considerarse para las evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género.....	65
4.3 Algunas estrategias generales para integrar principios centrados en la equidad y con perspectiva de género en las evaluaciones de los ODS.....	72
4.4 Enfoques para la evaluación de programas de desarrollo complejos.....	75
4.5 Evaluando la sostenibilidad y la resiliencia en los ODS.....	78
<b>5. Estrategia propuesta para integrar evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género en las revisiones nacionales de ODS.....</b>	<b>80</b>
5.1 Integrando un enfoque centrado en la equidad y con perspectiva de género en las políticas y sistemas de evaluación nacional de los ODS.....	80
5.2 Identificando los actores interesados en el género y en la reducción de las desigualdades.....	88
5.3 Desarrollando un sistema de evaluación nacional centrado en la equidad y con perspectiva de género.....	89
5.4 Elaborando una estrategia de promoción para fomentar el uso de una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género.....	89
<b>Anexo 1. Lecciones de los ODM.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 2. Aplicaciones potenciales de los datos a gran escala y las nuevas tecnologías de la información para evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 3. Retroalimentación de las consultas en línea sobre el diseño de las evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género para los ODS.....</b>	<b>101</b>

## Reconocimientos

Los editores y autores desean dar reconocimiento y agradecer la contribución de varios colegas, incluyendo a los miembros de EvalGender + el Grupo de Gestión (compuesto por Awuor Ponge, IDEAS; Fabiola Amariles, REDWIN; Maha Al Said, EVALMENA; Adeline Sibanda, Asociación Africana de Evaluación; Tatiana Tretiakova, EvalSociety de Eurasia; Rashmi Agrawal, Comunidad de Evaluadores de la India; Svetlana Negroustoueva, Asociación Americana de Evaluación; Luisa Belli, Oficina de Evaluación de FAO; Alejandra Faundez, ReLAC; Alexis Salvador Loye, Réseau Francophone de l'Évaluation; Madri Jansen van Rensburg, AGDEN; Julia Espinosa Fajardo, Asociación Europea de Evaluación; Ada Ocampo, Oficina de Evaluación de UNICEF; Rituu B. Nanda, Comunidad de Practica En Línea sobre Genero y Evaluación; Isha Wedasinghe Miranda, Asociación de Evaluación Asia-Pacífico; Hon (Dr.) Susan Musyoka, Foro Parlamentario Global para la Evaluación sobre el Desarrollo; Sonal Zaveri, Comunidad de Evaluadores del Sur de Asia; Asela Kalugampitiya, EvalPartners Secretaría; y Keiko Kuji-Shikatan, Sociedad Canadiense de Evaluación; la Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres; la Sección de Investigación y Datos de ONU Mujeres, en particular a Ginette Azcona; Somali Cerise y Sophie Brown y colegas de otras agencias de la ONU (Colin Kirk, Oficina de Evaluación UNICEF; Ada Ocampo, Oficina de Evaluación UNICEF; Andrea Cook, Oficina de Evaluación UNFPA; Alexandra Chambel, Oficina de Evaluación UNFPA, Natalie Raaber, Oficina de Evaluación UNFPA).

La publicación fue enriquecida por debates durante el evento “Que Nadie Quede Atrás” que se llevó a cabo en Nueva York del 15 al 17 de Marzo de 2016. Más información disponible en <http://evalpartners.org/evalgender/evaluating-SDGs-with-an-equity-focused-and-gender-responsive-lens>

## Acrónimos

EFGR	Centrado en la Equidad y con Perspectiva de Género (por sus siglas en inglés)
IAEG-OD	SGrupo Interagencial de Expertos sobre los ODS
M&E	Monitoreo y Evaluación
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PEN	Política de Evaluación Nacional
ACCC	Análisis Cualitativo-Cuantitativo Comparado
ECA	Ensayo Controlado Aleatorio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

## Introducción

El propósito de esta publicación es proporcionar orientación sobre cómo integrar un enfoque centrado en la equidad y con perspectiva de género en los sistemas de evaluación nacional que deberían informar sobre las revisiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel nacional. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible propone “un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad” y “busca fortalecer la paz universal en una mayor libertad” a través de alianzas estratégicas. Incluye una visión y principios, un marco de resultados de los ODS globales, un marco para los medios de implementación y la asociación mundial, y un mecanismo de seguimiento y revisión.

Esta guía tiene por objeto apoyar los sistemas nacionales de evaluación sobre cómo integrar las evaluaciones centradas en la Equidad y con Perspectiva de Género (EFGR por sus siglas en inglés) para informar las revisiones nacionales de los ODS. El propósito de este documento es: (a) proporcionar orientación sobre cómo integrar un enfoque centrado en la equidad y con perspectiva de género a los sistemas nacionales de evaluación en general, y (b) proponer un proceso paso a paso para las evaluaciones dirigidas por los países centradas en la equidad y con perspectiva de género, así como una estrategia para integrar evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género para informar las revisiones nacionales de ODS. El análisis estadístico de género y los indicadores desagregados, aunque esenciales, deberán complementarse con enfoques de evaluación centrados en la equidad y con perspectiva de género para asegurar que nadie se quede atrás.

Se espera que la orientación sirva principalmente a los sistemas nacionales de evaluación, al sistema de las Naciones Unidas, a los organismos de desarrollo multilaterales y bilaterales, a las instituciones académicas, incluidos los centros de investigación especializados y los grupos de reflexión, las fundaciones privadas, el sector privado y las organizaciones voluntarias de evaluadores profesionales.

La publicación está organizada en cinco capítulos. El capítulo 1 presenta la agenda de los ODS y el principio central de asegurar que “Que Nadie se Quede Atrás”. El capítulo comienza haciendo mención sobre el origen y los objetivos globales de los ODS, resaltando que la Agenda 2030 es una agenda política y destaca principios relacionados con la igualdad de género, los derechos humanos, no dejar a nadie atrás, la universalidad y la interconexión de varios ODS. Este capítulo introduce las principales diferencias entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los ODS, incluso desde una perspectiva de evaluación.

El capítulo también discute las implicaciones de la revolución de datos para las evaluaciones de los ODS y promueve los avances importantes en la metodología de la evaluación que se utilizará en la evaluación de los ODS.

En el capítulo 2 se presenta el marco de los ODS propuesto para el seguimiento y la revisión. Si bien el marco actual no se centra directamente en la metodología de evaluación propuesta, establece los principios, - haciendo hincapié en que el enfoque es voluntario y dirigido por los países y reconoce las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo nacionales. El principio central es asegurar que “Que Nadie se Quede Atrás”.

En el capítulo 3 se analizan los principios pertinentes a la agenda de los ODS con el enfoque “Que Nadie se Quede Atrás”, en particular: a) la igualdad de género y la reducción de la desigualdad y cómo se aplica a la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género; b) desarrollo sostenible y cómo se aplica a la evaluación, y (c) interrelaciones entre los ODS y la necesidad de una evaluación que responda a la complejidad.

En el capítulo 4 se propone un marco para el diseño y la implementación de evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género (EFGR) a nivel de país. La Agenda 2030 propone un conjunto de indicadores y sub-indicadores estándar para medir cada uno de los ODS, que se solicita a todos los países que recopilen y analicen, en la medida en que su capacidad lo permita, utilizando las definiciones estándar. También se alienta a los países a realizar más estudios de monitoreo y evaluación (M&E) que respondan a sus prioridades e inquietudes particulares con respecto a los ODS. En este capítulo se propone un marco que los países pueden utilizar para elaborar sus propias evaluaciones dirigidas por países que tengan en cuenta la equidad y las cuestiones de género. El marco presenta una estrategia de nueve pasos para una estrategia integral de evaluación de EFGR a nivel de país.

Por último, pero no menos importante, el capítulo 5 propone una estrategia para integrar la evaluación de EFGR en los sistemas nacionales de evaluación y las revisiones de ODS. Se discuten los retos políticos y metodológicos de la integración de un enfoque EFGR. En base a las enseñanzas extraídas de la experiencia anterior, se propone un conjunto de directrices para garantizar la integración efectiva de los enfoques EFGR.

# Capítulo 1. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Que Nadie se Quede Atrás

La orientación se basa en dos conceptos directamente derivados de los ODS, específicamente:

- Igualdad de género: derivado del ODS 5
- Reducir la desigualdad dentro y entre los países: Derivados del ODS 10

Estas dos denominaciones se resumen en todo el documento como género y reducción de las desigualdades.

Cuando se hace referencia a los enfoques de evaluación para abordarlos, se utiliza el término evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género.

## 1.1 El origen y objetivos generales de los ODS

### Una nueva visión mundial – El mundo que deseamos

Los ODS, que fueron aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, buscan aprovechar los ODM, aprobados en el 2000, y “completar lo que no lograron.”<sup>1</sup> En consecuencia, los ODS continuarán con el impulso generado por los ODM y buscarán aprender de este compromiso internacional continuo - tanto con respecto a lo que funcionó como lo que no.

Mientras que la mayoría de los temas principales de los ODM continúan reflejándose en los ODS, los ODS son más amplios y más ambiciosos. Si bien los ODS continúan enfocándose en el alivio de la pobreza y la prosperidad, también reflejan las crecientes preocupaciones sobre el futuro de nuestro planeta, como se refleja en el énfasis en la sostenibilidad y la necesidad de inclusión social para asegurar que “Que Nadie se Quede Atrás”.

Los ODS también presentan una visión del “mundo que deseamos”. Esto combina temas de cambio climático, conservación ambiental, fortalecimiento de la organización comunitaria y amplia participación en el proceso político. La sostenibilidad también se refiere a la paz y la seguridad y al fortalecimiento de las asociaciones entre todas las partes interesadas en el proceso de desarrollo. Todas estas dimensiones se reflejan en las cinco áreas de importancia crítica para los ODS: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas todas están interrelacionados de manera compleja y en evolución

1 Naciones Unidas. 2015. “Transformando nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.”

## El principio de la universalidad

“El desarrollo sostenible es una aspiración universal que requiere cooperación internacional y responsabilidad conjunta por un mayor bien común”.<sup>2</sup> En el 2012, el Documento Final de Rio + 20 pidió que los ODS fueran “de naturaleza global y universalmente aplicables a todos los países teniendo en cuenta las diferentes realidades nacionales y niveles de desarrollo”.<sup>3</sup>

El hecho de que los ODS se basen en cinco principios universales e interrelacionados - personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas- significa que la evaluación debe tener un enfoque más amplio, holístico y más complejo que para los ODM. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados identificaron cuatro aspectos de la noción de universalidad<sup>4</sup>:

- El reconocimiento de los principios, normas y valores universales aplicables a todos los países y a todos los pueblos;
- La interconexión de los desafíos nacionales y mundiales y, por lo tanto, los compromisos universales para abordarlos;
- Reconocer que existen problemas de desarrollo sostenible en todos los países;
- Un compromiso universal con “Que Nadie se Quede Atrás”.

Como se verá más adelante, los principios de universalidad tienen varias implicaciones para el diseño de una evaluación de ODS:

- La universalidad implica conexión, lo que significa que es importante reconocer que los resultados de cada meta están estrechamente afectados por los resultados de todos los demás objetivos;
- Esto a su vez requiere el uso de un diseño de evaluación que responda a la complejidad;
- Un enfoque de derechos humanos debe considerar tanto la implementación de una evaluación como el proceso de evaluación;
- También se requiere una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género “para asegurar Que Nadie se Quede Atrás”;
- Por último, el compromiso con “Que Nadie se Quede Atrás” requiere centrarse en la equidad, la voz y el empoderamiento, así como una atención especial a los resultados no deseados de las intervenciones

2 UNEP Post 2015 Nota #9 /OACDH Derechos Humanos y Post 2015. Universalidad en la Agenda de Desarrollo Sostenible post 2015 pp. 1-2 (sin fecha)

3 Ibid.

4 Ibid.

de desarrollo, que a menudo excluyen a las mujeres y a otras personas vulnerables del acceso igualitario a los beneficios de muchas intervenciones de desarrollo, así como políticas públicas y procesos nacionales.

### **El reto del enfoque centrado en el país**

Un elemento clave del enfoque de los ODS es que es liderado por los países y participativo. Los programas y las evaluaciones deben ser propiedad y estar dirigidos por una amplia gama de organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y comunitarias. Si bien ofrece nuevas oportunidades para aprovechar los recursos y dar voz a otras organizaciones y grupos, el enfoque también plantea nuevos desafíos. Un desafío implica la coordinación entre tantas organizaciones distintas con diferentes perspectivas y prioridades y diferentes enfoques para la evaluación. También puede haber diferentes enfoques de evaluación, con algunas agencias tradicionalmente utilizando métodos cuantitativos, mientras que otras utilizan métodos cualitativos y participativos.

### **Priorizar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

Si bien la igualdad de género se consideró de alguna manera importante en los ODM, se asumió que todos los temas podían ser capturados en el ODM-3 (promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres) y el marco no abordaba directamente cuestiones transversales, como los efectos de la infraestructura o la agricultura en las mujeres (aunque estas conexiones no fueron completamente ignoradas). Por el contrario, los ODS reconocen y abordan las interrelaciones entre género y los otros ODS, y al menos 10 de los ODS incluyen un indicador referente a la igualdad de las mujeres. Los ODS también se centran más en el empoderamiento y la igualdad.

Finalmente, el objetivo central de “Que Nadie se Quede Atrás” también reconoce las dimensiones de género de la exclusión.

### **El enfoque en la inclusión social - “Que Nadie se Quede Atrás”: Género e igualdad**

La Agenda 2030 propone un enfoque de inclusión social donde el objetivo es asegurar que nadie se quede atrás. Esto es mucho más desafiante -técnica y políticamente- que los enfoques convencionales donde el objetivo es simplemente aumentar la proporción de la población con acceso a los servicios y programas. Si bien generalmente existe un amplio consenso sobre objetivos tales como el aumento de la matrícula escolar, el mejoramiento de las redes de carreteras o el acceso al abastecimiento de agua y al saneamiento, frecuentemente hay menos acuerdo sobre cuántos recursos y esfuerzos deben dedicarse a los grupos más pobres y vulnerables,

incluyendo a las mujeres y las niñas, las minorías étnicas y religiosas, los refugiados, los inmigrantes ilegales y las personas con discapacidad y diferentes capacidades.

La inclusión social tiene una fuerte dimensión política. En muchas sociedades, hay una fuerte desaprobación social de algunas minorías o grupos vulnerables, y puede haber poco apoyo para integrar estos grupos. Además, centrarse en la identificación de grupos que han sido excluidos requiere que los gobiernos reconozcan que su desempeño social y económico no ha sido tan fuerte ni tan efectivo como indica su clasificación en indicadores internacionales clave, como el caso del Índice de Desarrollo Humano.

También hay desafíos logísticos y metodológicos. Normalmente no se dispone de datos comparativos sobre el acceso de los diferentes grupos religiosos o étnicos a los servicios básicos. En consecuencia, un enfoque de inclusión social requerirá recolección de datos adicionales y nuevas metodologías para la recopilación y análisis de datos. Los costos adicionales y la necesidad de una mayor experiencia en evaluación también son importantes desincentivos para las agencias que trabajan bajo las limitaciones de presupuesto y tiempo.

## ***1.2 La Agenda 2030 es una agenda política***

La Agenda 2030 presenta una visión audaz de un mundo transformado con un compromiso mucho mayor con la justicia social y política, un reconocimiento de la necesidad de adaptar las estrategias de desarrollo a las limitaciones del planeta, nuevas formas de responsabilidad social y política y un enfoque que busca incluir a grupos marginales y vulnerables. Un enfoque en el 40% más bajo requerirá compromisos políticos valientes para revertir la tendencia hacia la creciente concentración de riqueza y la toma de decisiones en manos de una fracción cada vez menor de la población. Esto requiere un enfoque transformador, el cual puede encontrarse con una fuerte oposición de aquellos en el poder o de sectores que anteriormente no habían sido regulados.

La Agenda 2030 también está fuertemente orientada por valores basados en la justicia social. El papel de los valores será particularmente importante para determinar qué grupos excluidos serán incluidos. Este también será un proceso político altamente sensible.

El enfoque reconoce que las desigualdades son estructurales y son resultado de sistemas políticos y sociales injustos, y que abordar éstos requerirá de una drástica y difícil transformación. Dar voz a sectores que habían sido ignorados y excluidos requerirá un replanteamiento y una reorganización

social y económica esencial. La transformación requiere apoyo tanto en los niveles más altos como en los de base.

Aunque parezca ser un asunto puramente técnico, el énfasis en un proceso de toma de decisiones basado en la evidencia también tiene fuertes implicaciones políticas. Significa que la evaluación se integra en el proceso de toma de decisiones políticas y desafía a los programas que no se basan en pruebas empíricas sobre su eficacia.

Por último, el hecho de que el proceso de evaluación sea impulsado por los países y participativo también es una decisión política. En un nivel, se pretende garantizar que los ODS sean “propiedad” de los países y no de las Naciones Unidas y los organismos donantes; mientras que en otro nivel, significa que hay una gama mucho más amplia de partes interesadas involucradas a nivel nacional y local, incluyendo las organizaciones de la sociedad civil.

### ***1.3 Las diferencias claves entre ODM y ODS<sup>5</sup>***

Si bien los ODS se basan en los ODM y tienen la intención de tomar el relevo donde se quedaron los ODM, hay algunas diferencias importantes entre los dos, incluyendo:

- Como se discutió en la sección 1, los ODS introducen el principio de universalidad, el cual no formaba parte de los ODM.
- Si bien los ODM se centran en la medida en que se han alcanzado los objetivos, los ODS también evalúan hasta qué punto los resultados y productos son sostenibles en el tiempo.
- Si bien la evaluación de los ODM llevó a cabo evaluaciones independientes de cada uno de los ocho ODM, los ODS reconocen la complementariedad entre los ODS individuales y que el logro de cualquier ODS individual depende de la contribución de otros ODS.<sup>6</sup> Por ejemplo, las mejoras en salud o educación dependen de las tendencias económicas nacionales e internacionales y de la situación de la reducción de la pobreza en un país determinado, y en la disponibilidad de caminos, agua, energía y transporte, entre otros.
- Hay varios ODS transversales, como la igualdad de género y la reducción de las desigualdades, que se evalúan por derecho propio pero que también son determinantes clave del éxito de la mayoría de los otros ODS.

5 Ver Anexo 1 para un resumen de lecciones de la evaluación de ODM.

6 Le Blanc, D. 2015. “En camino a la integración al fin? Los objetivos de desarrollo sostenible como una red de objetivos”. DESA documento de trabajo No. 141, marzo 2015.

- En cuanto a abordar la igualdad de género, otra de las limitaciones de los ODM fue el enfoque estrecho de las metas, lo que restó recursos y atención de las causas fundamentales de la desigualdad de género tratadas en los acuerdos normativos más amplios sobre igualdad de género, como la Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Plataforma de Acción de Beijing.<sup>7</sup>
- Si bien los ODM se evaluaron en gran medida en términos de indicadores agregados, como el aumento de la proporción de individuos, hogares y comunidades que logran un determinado objetivo (por ejemplo, la proporción de niñas matriculadas en la escuela o de hogares con acceso a agua potable), el marco propuesto para una evaluación de los ODS, al igual que los ODS mismos, se centrará en la desigualdad entre y dentro de los países, incluyendo un enfoque específico para lograr la igualdad de género y reducir las desigualdades. Esto requiere, entre otras cosas, la pregunta “¿quedaron algunos grupos atrás?” y evaluar la diferencia entre los grupos más pobres y vulnerables y el resto de la población.
- El proceso de desarrollo de los ODS se llevó a cabo de manera más participativa e inclusiva, involucrando a muchos más grupos que los ODM.

#### ***1.4 Implicaciones de la revolución de datos para la evaluación de los ODS<sup>8</sup>***

Se ha producido un aumento dramático en el uso de teléfonos inteligentes, tabletas, sensores automáticos y otras nuevas tecnologías de la información para la recopilación, análisis y difusión de datos para el diseño de programas y M&E. Más recientemente, ha habido un crecimiento exponencial en la disponibilidad de datos a gran escala como el análisis de tweets y redes sociales, análisis de transacciones financieras electrónicas, registros telefónicos e imágenes de satélite. La información se puede recopilar mucho más rápido y más barato, y la información puede ser recopilada y difundida en tiempo real para que pueda proporcionar alertas tempranas de emergencias naturales y provocadas por el hombre.

También se han dado avances importantes en el análisis inteligente de datos con el poder de identificar nuevos patrones y relaciones en los datos

7 Sen, G. y A. Mukherjee. 2014. “No hay empoderamiento sin derechos, no hay derechos sin política: Igualdad de género, ODM y la agenda de desarrollo post-2015”.

8 Para una discusión de las aplicaciones de los datos a gran escala para la evaluación de programas véase Bamberger (que se publicará más adelante en el 2016) “Directrices para integrar datos a gran escala en el monitoreo y evaluación de los programas de desarrollo”.

que antes eran difíciles de detectar.<sup>9</sup> Las nuevas tecnologías para la visualización de datos, tales como mapas interactivos, también permiten presentar datos de manera fácilmente comprensible para grupos comunitarios y otras partes interesadas que no son especialistas en análisis de datos.<sup>10</sup>

En los últimos dos años, ha habido un creciente interés en la aplicación de datos a gran escala para la evaluación con perspectiva de género. La colaboración de Data 2X es quizás la más avanzada de estas iniciativas (véase el cuadro 1).

### **Cuadro 1. La colaboración de Data2X para fomentar el uso de grandes datos para el género**

En colaboración con Pulso Mundial (de la ONU), ONU Mujeres e investigadores académicos particulares, Data2X está liderando a los pilotos de investigación para explorar cómo los diferentes métodos de recolección y análisis de grandes datos podrían potencialmente cerrar las brechas globales de género. La asociación también diseñará una estrategia a largo plazo para expandir el uso de los grandes datos para el género dentro de Pulso Mundial, y pretende ser un trampolín para futuros datos a gran escala para los esfuerzos de desarrollo para asegurar que el género permanezca en la vanguardia de este campo naciente. Algunas de las áreas en las que se han lanzado iniciativas piloto son:

- Registro civil y estadísticas vitales
- Trabajo y empleo de las mujeres
- Datos de oferta sobre servicios financieros
- Bienestar subjetivo y pobreza de la mujer
- Datos a gran escala y género
- Mejora de los datos de género sobre los programas de ayuda externa de los Estados Unidos
- Datos sobre poblaciones desplazadas

Fuente: <http://data2x.org/>

El Anexo 3 presenta ejemplos del uso de datos a gran escala y nuevas tecnologías de la información con aplicaciones potenciales para las evaluaciones EFGR. Actualmente, la mayoría de las aplicaciones de estas tecnologías se utilizan para la investigación, el diseño de programas y el socorro en caso de emergencia, y no directamente para la evaluación de programas, aunque muchas técnicas podrían adaptarse para la evaluación de programas.

9 Para referencias sobre análisis de datos, ver Marr, B. 2015. *Big Data: Using Smart Big Data Analytics and Metrics to Make Better Decisions and Improve Performance*. Wiley; Meier, P. 2015. *Digital Humanitarians: How Big Data is Changing the Face of Humanitarian Response*. CRC Press; and Siegel, E. 2013. *Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie or Die*. Wiley.

10 Para referencias sobre aplicaciones de visualización de datos ver Meier (op.cit); Banco Mundial, Informe sobre el Desarrollo Mundial 2016 Dividendos digitales.

Un desafío importante para las evaluaciones de los ODS será evaluar las aplicaciones potenciales de todas estas nuevas tecnologías de la información y cómo se pueden combinar con las evaluaciones convencionales. Existe un tremendo potencial para estas nuevas tecnologías, y los ODS deben ayudar a los evaluadores a ponerse al día y usar estas tecnologías. Por supuesto, será necesario evaluar el costo y la accesibilidad de la tecnología. También hay importantes cuestiones éticas y políticas que abordar, incluida la seguridad de los datos y la privacidad, y el hecho de que el acceso a muchos tipos de datos a gran escala a menudo se limita a los gobiernos y a los organismos internacionales bien dotados de recursos.<sup>11</sup> Existe la preocupación que los datos a gran escala puedan convertirse en “extractivos,” ya que proporciona a los gobiernos y agencias donantes la posibilidad de recolectar información sin tener que interactuar con las comunidades locales, a menudo sin que estas comunidades sean conscientes que se están recabando datos sobre ellos. Si bien existen métodos para garantizar que los datos a gran escala promuevan la inclusión y la participación, se necesitará una fuerte campaña de promoción para asegurar que las aplicaciones de datos a gran escala contribuyan a la meta de “Que Nadie se Quede Atrás.”

### **1.5 Replanteando la metodología de evaluación**

Desde el lanzamiento de los ODM en el año 2000, se han producido avances importantes en la metodología de evaluación que deben incorporarse en la planificación de la evaluación de los ODS. Estos tienen implicaciones importantes para la evaluación EFGR.

#### **Los principales tipos de evaluación y las preguntas clave de evaluación**

Si bien gran parte de la literatura de evaluación se centra en la evaluación de los *impactos de los proyectos de desarrollo*, es importante que el diseño de las evaluaciones de los ODS reconozca que una evaluación integral de los ODS de los programas del país debe realizarse en tres niveles y que existen al menos cuatro enfoques centrales para la evaluación.

Los tres niveles son.

- La evaluación de las políticas nacionales y sectoriales.
- La evaluación de programas de base amplia que normalmente implican varios componentes o proyectos. Estos tienden a involucrar un gran número de agencias de ejecución y partes interesadas, tener una amplia cobertura geográfica y a menudo información no muy completa sobre dónde y cómo se implementó cada componente.

11 Bamberger, M. Raftree, L., y V. Olazabal, 2016. “The role of new information and communication technologies in equity-focused evaluation: Opportunities and challenges.” *Evaluation*, abril 2016, 22 (2): 228-244.

- La evaluación de proyecto que normalmente, pero no siempre tiene una cobertura geográfica relativamente limitada y un número limitado de componentes y agencias de ejecución.

Los cuatro enfoques de evaluación más comunes son:

- **Evaluación de políticas:** Evalúa la forma en que se diseñan e implementan las políticas y programas (tales como programas en los países y programas colaborativos de múltiples donantes) y cómo logran sus objetivos de desarrollo. Estas evaluaciones se centran en elevar el desarrollo y la planificación. Muchas de las evaluaciones se realizan retrospectivamente, a menudo al final del ciclo de un programa de país (normalmente dura 4-5 años). Muchas de estas evaluaciones utilizan los criterios de evaluación de la OCDE / CAD (por ejemplo, pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad), pero pueden utilizarse muchas otras metodologías de evaluación de políticas.
- **Evaluación formativa:** La finalidad de la evaluación formativa es proporcionar retroalimentación periódica a la dirección y a otras partes interesadas para ayudar a fortalecer la implementación de programas y proyectos. Existe un estrecho vínculo entre el monitoreo y la evaluación para asegurar que se aproveche al máximo el monitoreo como una herramienta para la gestión ágil y no sólo para la rendición de cuentas. La evaluación formativa combina métodos cuantitativos y cualitativos, a menudo combinados en un enfoque de métodos mixtos. También existe un enfoque de evaluación como herramienta de aprendizaje. La evaluación formativa se utiliza a lo largo del ciclo del programa y del proyecto. El enfoque se basa en una estrecha colaboración entre la dirección y el equipo de evaluación y el enfoque organizativo es distinto de muchas evaluaciones sumativas que, a menudo, resaltan que la "objetividad" sólo puede lograrse manteniendo una distancia entre el personal gestor y el equipo evaluador. Muchos tipos de evaluaciones formativas incluyen también un enfoque basado en derechos que emplea perspectivas cualitativas y participativas, para utilizar la evaluación con el fin de dar voz a los grupos pobres y vulnerables y promover la justicia social. En esta categoría entran muchas formas de evaluación centradas en la equidad y con perspectiva de género.
- **Evaluación del desarrollo:** En los últimos años muchas agencias incluyen la evaluación del desarrollo de Michael Patton<sup>12</sup> como un cuarto tipo de evaluación. Esto tiene muchas similitudes con la evaluación formativa en que el propósito es ayudar a los gestores y otras partes interesadas a mejorar el desempeño del programa y a aprender las lecciones para la selección y diseño de futuros programas. Sin embargo, la evaluación del

12 Patton, M. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York, NY: Guilford Press.

desarrollo se centra en programas innovadores y aquellos que operan en entornos complejos en los que se debe utilizar un enfoque adaptativo para el diseño y la implementación. Las intervenciones evolucionan y se adaptan y, a menudo, no tienen ningún punto de culminación. El enfoque se basa en una estrecha colaboración entre los gestores y los evaluadores, en donde estos últimos participan estrechamente en la ejecución y adaptación del programa y no como evaluadores externos.

- **Evaluación sumativa:** El propósito de la evaluación sumativa es evaluar hasta qué punto los cambios observados en las variables de resultado (las metas previstas del proyecto) pueden atribuirse a los efectos de la intervención del proyecto. Estas evaluaciones pueden ser cuantitativas, estimando el tamaño y la significación estadística de los cambios, o pueden adoptar un enfoque más cualitativo, donde una de las principales fuentes de evidencia son las opiniones de las poblaciones afectadas y otras partes interesadas. Tradicionalmente se han utilizado evaluaciones sumativas para la rendición de cuentas y para proporcionar orientación sobre la posible replicación de los programas. Tradicionalmente, la principal aplicación de la evaluación sumativa era evaluar la replicabilidad de programas piloto en una mayor escala. La herramienta más utilizada para la evaluación sumativa han sido los ensayos controlados aleatorios (ECA). Los ECA son una de las metodologías de evaluación más ampliamente utilizadas y más criticadas. Centrarse exclusivamente en los ECA también es ampliamente cuestionado dentro de la comunidad evaluadora debido, entre otras cosas, a implicar un enfoque restringido en uno o en un pequeño número de resultados (generalmente cuantitativos), la falta de atención al proceso de implementación del proyecto y al contexto dentro del cual los programas son diseñados, implementados y evaluados. Los ECA también son cuestionados por evaluadores basados en derechos que insisten en la necesidad de escuchar múltiples voces y que argumentan que no hay una única manera de identificar o evaluar los resultados de un programa. Un desarrollo importante es el enfoque "ECA+", que combina diseños de evaluación experimental con enfoques cualitativos.<sup>13</sup>

La Tabla 1 enumera algunas de las preguntas clave que cada uno de los cuatro tipos de evaluación debe abordar. Es importante reconocer que cada tipo de evaluación está diseñada para abordar diferentes tipos de preguntas. En consecuencia, es importante identificar los tipos de preguntas que interesan a las diferentes partes interesadas antes de seleccionar el diseño de la evaluación. Con frecuencia será necesario que se necesite más de un tipo de evaluación para abordar todas las cuestiones de interés para las partes interesadas.

13 Bamberger, M., Tarsilla, M., y S. Hesse-Biber. 2016. "Why so many 'rigorous' evaluations fail to identify unintended consequences of development programs. How mixed-methods can contribute." *Evaluation and Program Planning* 55 (2016): 155-162.

**Tabla 1. Ejemplos de algunas de las preguntas claves para evaluar los resultados y productos de género y equidad al momento de aplicar cada uno de los 4 tipos de evaluación**

<i>Enfoque de la Evaluación</i>	<i>Ejemplos de preguntas claves de evaluación</i>
<b>A. Evaluación de políticas</b>	<p>Calificar las políticas en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Impacto</li> <li>• Sensibilidad a las cuestiones de género y equidad</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul> <p>¿Hasta qué punto los resultados observados pueden atribuirse a los efectos de la política?</p> <p>¿Qué influencia tuvo el asesoramiento de los organismos donantes en la formulación y aplicación de las estrategias nacionales de desarrollo?</p> <p>Para las políticas cuyos resultados completos no se verán por un número de años (hasta después de que se complete la evaluación), ¿qué indicadores se pueden utilizar para estimar el éxito probable después de un período más corto de tiempo?</p> <p>¿Contribuyen las políticas a la igualdad de género y al empoderamiento de la mujer?</p> <p>¿Contribuyen las políticas a la promoción de la igualdad?</p>
<b>B. Evaluación formativa</b>	<p>¿Cuál es la probabilidad de que el diseño del programa logre los diferentes objetivos de desarrollo de los ODS?</p> <p>¿Qué tan efectivamente se está implementando el programa?</p> <p>¿Se excluye algún sector de la población objetivo o está recibiendo menos acceso a los beneficios del programa?</p> <p>¿Contribuyen las políticas a la igualdad de género y al empoderamiento de la mujer?</p> <p>¿Hay algún resultado no deseado (negativo, pero también positivo) que la dirección deba abordar?</p> <p>¿Contribuyen las políticas a la promoción del género y la reducción de las desigualdades?</p>
<b>C. Evaluación del desarrollo</b>	<p>¿Existen mecanismos para asegurar que todos los sectores de la población objetivo sean consultados?</p> <p>¿Alcanzan los servicios y beneficios del proyecto a todos los sectores de la población objetivo?</p> <p>¿El diseño de la evaluación identifica y aborda todas las dimensiones de complejidad del proyecto / programa?</p> <p>¿La implementación del programa tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse al contexto cambiante dentro del cual opera el programa?</p> <p>¿Los programas contribuyen a los resultados para la igualdad de género y reducción de las desigualdades?</p>

<p><b>D. Evaluación sumativa</b></p>	<p>¿En qué medida se puede atribuir un impacto específico a la intervención?</p> <p>¿La intervención marcó una diferencia?</p> <p>¿Cómo ha logrado marcar una diferencia la intervención?</p> <p>¿Funcionará la intervención en otro lugar?</p> <p>¿Cuáles son los factores clave (contextuales, diseño, organización y coordinación) que son importantes para una repetición exitosa?</p> <p>f. ¿Qué tan simples o complejas son las diferentes dimensiones del programa en una escala de clasificación de complejidad? <sup>14</sup></p> <p>¿Es necesario utilizar un diseño de evaluación que responda a la complejidad?</p> <p>¿Cuáles son los principales factores contextuales que afectan los diferentes resultados del programa?</p> <p>¿Cómo se ven afectados los resultados del programa por los problemas de coordinación entre las diferentes partes interesadas?</p> <p>¿Contribuyeron los programas a la obtención de resultados dirigidos a lograr la igualdad de género y la reducción de las desigualdades?</p>
--------------------------------------	--

### El surgimiento de la teoría de la complejidad<sup>14</sup>

Se reconoce cada vez más que muchos programas de desarrollo son “complejos” y que a menudo esto requerirá la utilización de metodologías de evaluación “que respondan a la complejidad” (véase el capítulo 3, sección 4). Existen algunos enfoques prometedores que se están probando, para la evaluación de programas complejos tales como: enfoques basados en la teoría de cambio, análisis de contribuciones y recolección de resultados, pero se necesita más trabajo. Por consiguiente, el desarrollo de metodologías de evaluación rentables y fáciles de aplicar que respondan a la complejidad será un reto y una oportunidad para las evaluaciones de los ODS.

### Un mayor enfoque en el proceso y el contexto

Muchas evaluaciones están diseñadas para enfocarse en los resultados y utilizar metodologías que estimen el cambio en los resultados previstos durante la vida del programa. Esto tiende a desviar la atención para entender lo que realmente sucede durante la implementación del programa. Esto da como resultado dos serias limitaciones de la evaluación. Primero, si un programa falla en lograr algunos de los resultados deseados, a menudo se asume que esto se debe a una debilidad en el concepto o diseño. Sin embargo, a menudo es el caso que al menos parte de la razón se debe a problemas durante la implementación. Muy pocos programas se ejecutan exactamente

14 Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage: Table 1.2.

como se planificaron, por lo que es importante evaluar la importancia relativa del “fracaso de diseño” y el “fracaso en la implementación” al explicar por qué no se lograron ciertos resultados. Esto requiere que el diseño de la evaluación evalúe la eficacia del proceso de implementación.

Una segunda razón es que, en muchos casos, lo que ocurre durante la implementación del programa suele ser más importante que el logro de los resultados específicos. Esto es particularmente cierto para los programas que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres o que promueven la participación y la inclusión.

El énfasis en la complejidad también enfatiza la necesidad de analizar cómo la implementación y los resultados del programa están influenciados por los factores económicos, políticos, socioculturales, ecológicos y otros factores en el contexto local, nacional e internacional dentro del cual operan los programas. Muchos diseños de evaluación ignoran los factores contextuales o solo los introducen de manera no sistemática y anecdótica. Los factores contextuales son particularmente importantes para la evaluación EFGR porque, además de los factores mencionados anteriormente, promover el empoderamiento de las mujeres o la inclusión de grupos socialmente marginados a menudo amenaza creencias y prácticas profundamente arraigadas y hay a menudo formas sutiles pero poderosas de control social que deben identificarse y evaluar.

### **Avance continuado en la metodología de género y feminista que puede contribuir a un enfoque EFGR**

Desde el lanzamiento de los ODM, se han producido una serie de desarrollos importantes en la metodología de evaluación de género y feminismo que pueden contribuir a los ODS. Si bien todos los enfoques tienen raíces anteriores, todos ellos reflejan nuevos énfasis:

- La teoría feminista destaca la importancia de utilizar un punto de vista transformador para informar al proceso evaluativo.<sup>15</sup> Esto prioriza la justicia social y los derechos humanos como principios éticos generales de un estudio de evaluación. Además de la evaluación de cómo los programas transforman o no las relaciones de poder y la mayor libertad de las mujeres de los mecanismos de control social, un enfoque transformador también enfatiza la importancia de escuchar múltiples voces, las cuales deben tener todas el mismo peso a la hora de ejecutar e interpretar la evaluación. Esto es coherente con un enfoque de evaluación basado en los derechos humanos, los fundamentos basados en los derechos de los ODS y el objetivo de “Que Nadie se quede atrás”.

15 Mertens, D. M. y S. Hesse-Biber. 2013. “Mixed methods and credibility of evidence in evaluation.” *New Directions for Evaluation*, 2013: 5–13. doi: 10.1002/ev.20053.

- Las dimensiones de género de la exclusión social (ver sección separada a continuación) es otro nuevo campo de investigación feminista. Esto también ha aumentado el interés en la exploración de retos y oportunidades para mujeres y hombres (y niñas y niños) en diferentes etapas del ciclo de vida. El enfoque del ciclo de vida es potencialmente importante para el análisis de los ODS, ya que las diferentes intervenciones están dirigidas a diferentes grupos de edad y sectores de la población.

## Interseccionalidad

Además de evaluar el progreso en las diferentes dimensiones del género y reducir las desigualdades, lo que en sí mismo es bastante desafiante, el marco de los ODS hace hincapié en las complejas interacciones entre los 17 ODS. Las dimensiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son influenciadas por otros ODS y, a su vez, influyen en el logro de ellas. Por ejemplo, con respecto al ODS-2 (acabar con el hambre y lograr la seguridad alimentaria), el acceso y control de los recursos productivos de las mujeres y la participación en las decisiones sobre las prácticas agrícolas familiares y comunitarias tendrá un impacto importante en la capacidad de la comunidad para aumentar la producción agrícola y aumentar la seguridad alimentaria. Al mismo tiempo, cuando las nuevas tecnologías agrícolas aumentan la demanda de insumos de las mujeres, esto puede tener una influencia importante en el empoderamiento de las mujeres. Hay ejemplos similares con respecto a la posición de los grupos excluidos. La comprensión de estas interacciones requiere el uso de metodologías de evaluación más sofisticadas y la aplicación de una visión analítica interseccional.

## Utilizando un marco de exclusión social para evaluar “Que Nadie se Quede Atrás”

La exclusión social es el proceso mediante el cual los individuos o comunidades enteras son bloqueados sistemáticamente o se les niega el acceso total a los diversos derechos, oportunidades y recursos que normalmente están disponibles para los miembros de un grupo diferente y que son fundamentales para la integración social dentro de ese grupo particular.<sup>16</sup> El enfoque se ha utilizado en Europa durante varias décadas, en particular para evaluar los factores que afectan al acceso de los grupos vulnerables a los servicios públicos. Basándose en las extensas bases de datos nacionales disponibles en la mayoría de los países europeos, el análisis analiza la interacción entre factores como la edad, el sexo, la etnia, la educación y la ubicación geográfica para determinar la combinación de factores que afectan al acceso a servicios para diferentes grupos en diferentes etapas del ciclo de la vida.

16 Artículo de Wikipedia sobre exclusión social, julio 2016.

En los últimos años, varios organismos de las Naciones Unidas, como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres), han utilizado el enfoque de la exclusión social. Las áreas de investigación incluyen: las dimensiones de género de la exclusión social, las viudas y los huérfanos, la población romaní, la seguridad alimentaria y cómo las exclusiones sociales afectan a los niños y niñas.

El enfoque de la exclusión social parece adecuado para la evaluación de la combinación de factores que hacen que algunos grupos queden rezagados. Se ha desarrollado una serie de marcos de análisis de la exclusión social, y el enfoque aplica los conceptos de interseccionalidad discutidos en la sección anterior. Uno de los retos de la aplicación del marco de exclusión social a la evaluación de los ODS centrada en la equidad y con perspectiva de género es que muchos de los enfoques analíticos son muy intensivos en datos y son más difíciles de aplicar en países con estadísticas nacionales más limitadas.

### **Avances en la evaluación de métodos mixtos**

Actualmente, los métodos mixtos son ampliamente aceptados como uno de los tres enfoques principales de evaluación (método cuantitativo, cualitativo y mixto). Muchos argumentarían que todas las evaluaciones EFGD deberían adoptar un enfoque de métodos mixtos para combinar una comprensión de las experiencias vividas de mujeres y hombres en diferentes tipos de hogares, comunidades y actividades económicas (evaluación cualitativa) con una estimación de la amplitud y representatividad de los hallazgos y la significación estadística de las diferencias observadas (evaluación cuantitativa).

Es importante reconocer que la evaluación de métodos mixtos es un enfoque de evaluación integrado que requiere la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en todas las etapas de la evaluación. Es mucho más que simplemente agregar algunos grupos focales a una encuesta cuantitativa.<sup>17</sup>

### **La incorporación de valores y voces diferentes en la evaluación**

Las evaluaciones de métodos mixtos también reconocen la importancia de escuchar múltiples voces, cada una con una perspectiva diferente sobre los programas y procesos que se están evaluando. Esto desafía la creencia

---

17 De referencia para métodos mixtos, ver: Teddlie, C. y A. Tashakkori. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research*. Sage; Bamberger, M. 2016. "The importance of a mixed methods approach for evaluating complexity" en Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

generalizada de que la evaluación es un proceso “objetivo” que recopila datos sobre una sola realidad que existe independientemente del observador y del contexto en el que se recogen los datos. Los métodos mixtos y la evaluación feminista reconocen que diferentes voces reflejan diferentes experiencias y realidades vividas. Esto tiene un efecto fundamental en la forma en que se recopilan e interpretan los datos y conduce a preguntas tales como “¿Qué voces cuentan?” y “¿La realidad de quién se estudiará?”

Esta perspectiva también reconoce que ninguna evaluación puede ser “objetiva” o libre de valores. La decisión de qué estudiar, así como de a quién escuchar, implica juicios de valor que no siempre se hacen explícitos. Esto plantea desafíos importantes para el diseño y la presentación de la evaluación, ya que algunos interesados que provienen de un contexto cuantitativo pueden cuestionar si las evaluaciones orientadas a lo cualitativo, basadas en recopilar muchas voces, pueden ser consideradas “profesionales” y “rigurosas”.

### ***1.6 Las implicaciones de las dimensiones de género y la reducción de las desigualdades de los ODS***

La igualdad de género y la reducción de las desigualdades se definen como temas transversales para los ODS. La evaluación de los temas transversales no se abordó directamente en los ODM, lo que aumenta considerablemente las dificultades metodológicas del diseño de la evaluación para los ODS.

En los ODM, la igualdad de género fue tratada como una meta independiente, mientras que, para los ODS, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son un tema transversal y un objetivo independiente. El objetivo independiente (Objetivo 5) tiene nueve metas que abordan muchas barreras estructurales para avanzar en los derechos de las mujeres. Las metas específicas de género las acompañan en muchos de los otros objetivos.<sup>18</sup>

Si bien la igualdad de género es una dimensión importante de la mayoría de los ODS, se manifiesta de manera diferente para cada objetivo. Por lo tanto, si bien es posible desarrollar un conjunto estándar de indicadores transversales de igualdad de género, también puede ser necesario desarrollar algunos indicadores específicos para diferentes ODS. Algunos de los organismos especializados que evalúan áreas como la energía, el transporte o el cambio climático pueden tener una capacidad o recursos limitados para realizar análisis de género y desarrollar estos indicadores de género específicos de cada sector.

18 Hay referencias específicas sobre la necesidad de enfocarse en las mujeres y niñas en los ODS 1 (erradicar con la pobreza), 2 (erradicar la hambruna), 3 (asegurar vidas saludables), 4 (educación), 5 (igualdad de género), 6 (agua y sanidad), 8 (crecimiento económico sostenible), 10 (desigualdad dentro y entre las naciones), y 11 (ciudades y asentamientos humanos).

La evaluación de los resultados para reducir las desigualdades presenta desafíos especiales, ya que la desagregación de los datos para evaluar los resultados diferenciales del programa en diferentes grupos de ingresos o grupos con diferentes características socioculturales tales como etnia, orientación sexual, discapacidad, estatus legal o ubicación geográfica pueden ser un reto para la recolección de datos de muchas agencias. También puede haber oposición política o cultural a abordar algunas dimensiones de la exclusión social, ya que en algunos contextos las necesidades especiales o incluso la existencia de algunos de estos grupos pueden no ser reconocidos por los principales grupos políticos o sociales.<sup>19</sup>

### ***1.7 Comprendiendo las responsabilidades y desafíos correspondientes para los países menos desarrollados, de ingresos medios y desarrollados en la implementación de las evaluaciones***

Un elemento central de los procesos de seguimiento y revisión (incluida la evaluación) es que éstos serán voluntarios y dirigidos por los países, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo nacionales, respetando al mismo tiempo el espacio político y las prioridades.<sup>20</sup> Dadas las diferentes prioridades, recursos y experiencia en evaluación, es probable que muchos países puedan optar por centrarse en los indicadores básicos de seguimiento o no abordar la igualdad de género y / o reducir las desigualdades en muchos sectores. Incluso cuando hay interés en evaluar el género y reducir las desigualdades, el carácter voluntario del proceso significa que los países pueden optar por utilizar diferentes enfoques o se basarán en la disponibilidad de datos existentes. En consecuencia, es probable que se den grandes retos de comparabilidad.

También es posible que los países que no abordan muchas de estas cuestiones sean aquellos con una disponibilidad de datos más limitada. Existe el riesgo de un sesgo de selección con los países en los que la igualdad de género y la reducción de las desigualdades pueden ser particularmente críticos en aquellos en los que las evaluaciones EFGR no se realizan o son más limitadas.

Si bien estas cuestiones van más allá del alcance de esta publicación, la definición de los diferentes mecanismos de colaboraciones regionales e internacionales será fundamental para fortalecer la disponibilidad y calidad de los datos de evaluación de una gama más amplia de países y sectores.

19 Bamberger, M. y M. Segone. 2011. "Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad". Nueva York: UNICEF.

20 Agenda 2030, párrafo 74.

Del mismo modo, los informes nacionales de los órganos creados en virtud de tratados de las Naciones Unidas también podrían ser consultados sistemáticamente al evaluar los progresos en la aplicación de los ODS. Las posibilidades de cooperación Sur-Sur desempeñarán un papel importante, al igual que la contribución de las Asociaciones de Evaluación Profesional Voluntaria, en rápida expansión.

### ***1.8 Adaptando las evaluaciones de los ODS a un contexto nacional, sub-nacional y local***

El punto anterior tiene implicaciones importantes para la adaptación de los esfuerzos de evaluación a los contextos nacionales, regionales y locales. Un primer conjunto de cuestiones se refiere al fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación en general, y específicamente a una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género. Tradicionalmente, el apoyo internacional para fortalecer la capacidad de evaluación se coordina a través de los organismos nacionales de planificación y estadística, donde la atención puede centrarse en la recopilación y análisis de datos cuantitativos básicos. El fortalecimiento de la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género puede involucrar a organismos diferentes y más especializados, como los ministerios de asuntos de la mujer o las unidades de género de los ministerios competentes. Gran parte de la experiencia en cuestiones de género se encuentra en las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de defensa de la mujer, algunos de los cuales no trabajan estrechamente con las agencias del gobierno central, por lo que puede ser necesario un esfuerzo para fortalecer los mecanismos de colaboración.

Un reto será fortalecer la capacidad de los sistemas existentes de M&E para abordar los ODS. Además de la capacitación y otros tipos de apoyo técnico, se tratará de encontrar formas de fortalecer la cooperación entre los departamentos gubernamentales y de evaluación de la sociedad civil. Además de ampliar la gama de recursos de evaluación y conocimientos técnicos, muchas organizaciones de la sociedad civil realizan evaluaciones a nivel comunitario y local, lo cual es muy importante para comprender los mecanismos sociales que mantienen las desigualdades de género y otras formas de exclusión social.

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha preparado una nota de orientación útil para adaptar la Agenda 2030 al contexto nacional, que también proporciona algunas orientaciones generales sobre cómo desarrollar sistemas nacionales de M&E.<sup>21</sup> La guía propone un proceso de cuatro pasos:

1. Revisar las estrategias y planes existentes e identificar las áreas de cambio requeridas
2. Hacer recomendaciones iniciales a los dirigentes del gobierno nacional
3. Establecer objetivos nacionales relevantes
4. Formulación de estrategias y planes utilizando el pensamiento sistémico

La Sección B7 de la Guía del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo proporciona directrices para desarrollar la supervisión, la presentación de informes y la rendición de cuentas en cuatro temas:

**1. Desarrollo de indicadores y recolección de datos.** Se recomienda que los países sigan los progresos del grupo de expertos sobre los indicadores de los ODS<sup>22</sup> y los adapten al contexto nacional.

**2. Desagregar los datos para asegurar que “Que Nadie se Quede Atrás”.** Es importante trabajar con las oficinas nacionales de estadística para garantizar que todas las fuentes de datos relativas a los indicadores económicos y sociales de los hogares se desagreguen por sexo y otras categorías pertinentes. Esto permitirá comparar información sobre indicadores económicos, acceso a servicios en grupos vulnerables con los promedios de la población total. El sub-objetivo de los ODS (17.18) está dedicado a la desagregación de los datos.

**3. Desarrollar sistemas de monitoreo y de reporte que cubran todos los sub-objetivos relevantes de los ODS.**

**4. Poner en marcha procesos de revisión y mecanismos para la recopilación y análisis de datos de M&E.**

21 UNDG. 2015. “Guidance note: On supporting the tailoring of the 2030 Agenda for Sustainable Development to nation contexts.” Versión 1.0, 14 de septiembre de 2015.

22 Véase, por ejemplo, el informe sobre consultas abiertas sobre indicadores ecológicos (4 al 7 de noviembre de 2015), que elaboró una lista preliminar de indicadores para cada uno de los objetivos secundarios de cada ODS. De particular relevancia para el presente propósito son los indicadores propuestos para los ODS 5 y 10. <http://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/open-consultation-2>

## Capítulo 2. Mecanismos de seguimiento y revisión de los ODS

### *2.1 El marco de los ODS para el seguimiento y la revisión*

La Agenda 2030 se comprometió a garantizar el seguimiento y examen sistemáticos de los ODS que serían “sólidos, voluntarios, eficaces, participativos, transparentes e integrados” y que “contribuirían de manera decisiva a la ejecución y ayudarían a los países a aprovechar al máximo y seguir el progreso en la implementación de la Agenda 2030 para asegurar que nadie quede atrás”.<sup>23</sup> El cuadro 2 resume los principios básicos sobre los que se basa el enfoque.

### *2.2 La función de distintas partes interesadas a nivel nacional y sub-nacional*

Los gobiernos nacionales son los organismos clave responsables de la implementación de las evaluaciones de los ODS dentro de cada país. Dado que los sistemas de presentación de informes y las evaluaciones son voluntarios, el compromiso de los gobiernos será fundamental, sobre todo porque tienen que decidir cómo dar prioridad a sus limitados recursos financieros y técnicos entre muchas prioridades de desarrollo diferentes, respaldadas por diferentes grupos de interesados nacionales e internacionales. Dado el amplio alcance de los ODS, casi todos los organismos gubernamentales estarán potencialmente involucrados y el gobierno nacional desempeñará un importante papel de coordinación. Uno de los desafíos será evitar la “mentalidad de silo” (observada en muchas de las actividades de M&E de los ODM), en la cual cada agencia del sector trabaja en sus propios estudios sectoriales con muy poca coordinación entre sectores.

Las evaluaciones también tendrán importantes dimensiones locales y el gobierno nacional también debe coordinar con las agencias a estos niveles.

A nivel nacional, los organismos donantes, los organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil, los grupos de defensa y las fundaciones pueden desempeñar un papel importante en la determinación del programa de investigación y evaluación. Siempre existe el peligro que cada organismo donante, sociedad civil y organismo de las Naciones Unidas lleve a cabo sus propios estudios, a menudo con una coordinación limitada, una duplicación significativa y una comparabilidad limitada de los datos. El Grupo Interinstitucional de Expertos sobre los ODS (IAEG-ODS) está tratando de evitar estos problemas a través del desarrollo de indicadores estándar recomendados, pero los gobiernos nacionales tendrán un papel importante en asegurar que se sigan estas directrices.

23 Agenda 2030, párrafo 74.

## CUADRO 2. LOS PRINCIPIOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA REVISIÓN

Los procesos de seguimiento y revisión a todos los niveles se guiarán por los siguientes principios:

- a. Serán **voluntarios y dirigidos por los países**, tendrán en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo nacionales, y respetarán el espacio político y las prioridades. Dado que la propiedad nacional es clave para lograr el desarrollo sostenible, los resultados de los procesos a nivel nacional servirán de base para las revisiones a nivel regional y mundial, dado que la revisión mundial se basará principalmente en fuentes de datos oficiales nacionales.
- b. Se hará un seguimiento de los progresos realizados en la aplicación de los objetivos y metas universales, incluidos los medios de aplicación, en todos los países de manera que respeten su naturaleza universal, integrada e interrelacionada y las tres dimensiones del desarrollo sostenible.
- c. Mantendrán una orientación a más largo plazo, identificarán los logros, los desafíos, los vacíos y los factores críticos de éxito y apoyarán a los países en la toma de decisiones políticas fundamentadas. Ayudarán a movilizar los medios necesarios de implementación y alianzas, apoyar la identificación de soluciones y mejores prácticas y promover la coordinación y efectividad del sistema de desarrollo internacional.
- d. Serán **abiertos, inclusivos, participativos y transparentes para todas las personas** y apoyarán la presentación de informes por todos los interesados pertinentes.
- e. Estarán **centrados en las personas, respetarán las cuestiones de género, respetarán los derechos humanos y se centrarán especialmente en los más pobres, los más vulnerables y los más alejados**.
- f. Se basarán en las plataformas y los procesos existentes, en los casos en que existan, para evitar la duplicación y responder a las circunstancias, capacidades, necesidades y prioridades nacionales. Evolucionarán con el tiempo, teniendo en cuenta las nuevas cuestiones y el desarrollo de nuevas metodologías, y reducirán al mínimo la carga de presentación de informes de las administraciones nacionales.
- g. Serán **rigurosos y basados en pruebas, informados por evaluaciones dirigidas por países y datos de alta calidad, accesibles, oportunos, confiables y desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, etnia, estado migratorio, discapacidad y ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales**.
- h. Requerirán un **mayor apoyo a la creación de capacidad para los países en desarrollo, incluido el fortalecimiento de los sistemas nacionales de datos y de los programas de evaluación**, en particular en los países africanos, los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países de ingresos medios.
- i. Se beneficiarán del apoyo activo del sistema de las Naciones Unidas y de otras instituciones multilaterales.

Fuente: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, párrafo 74. Texto en negrita por autor.

Las organizaciones de la sociedad civil desempeñarán un papel importante en las evaluaciones, tanto a nivel nacional como local, y su contribución será fundamental para asegurar una consulta realmente participativa y un enfoque participativo. Si bien muchos gobiernos recopilan datos sobre las comunidades locales y están dispuestos a involucrar a estas comunidades en el proceso de recolección de datos, las agencias gubernamentales suelen estar menos dispuestas a implicarlos en la interpretación de los resultados y en la discusión de las implicaciones políticas de los hallazgos. La sociedad civil y, en particular, los derechos de las mujeres y los grupos feministas tendrán un papel importante que desempeñar para garantizar que se escuchen las voces de las comunidades locales y de los grupos marginados.

### ***2.3 Fortaleciendo y utilizando los sistemas de M&E existentes a nivel local, nacional e internacional***

El IAEG-ODS ha desarrollado un conjunto de indicadores básicos para todos los ODS y sub-objetivos, que se espera que todos los países sigan. El desafío será ayudar a los países en la recopilación y análisis de estos indicadores, en particular teniendo en cuenta las diferencias significativas en la capacidad (financiera y técnica) de los diferentes países para recopilar los datos. Además, las múltiples prioridades de desarrollo significan que los países variarán en términos de incentivos para asignar recursos escasos a las evaluaciones de los ODS.

En 2015, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) llevó a cabo un examen de la capacidad nacional de evaluación en 43 países.<sup>24</sup> Este demostró que hay grandes diferencias en los presupuestos, capacidades y cómo se realizan y utilizan las evaluaciones. No existe una estructura única y uniforme que todos los países utilicen, y el control de la selección, implementación y uso de las evaluaciones se encuentra en diferentes agencias en diferentes países. También hay variaciones considerables en la medida en que existe una política nacional de evaluación (PEN) y un sistema centralizado de evaluación.

Un estudio realizado en 2015 por ONU Mujeres reveló que los países también varían en cuanto a los tipos de datos que recogían sobre cuestiones de género y cuestiones étnicas y culturales.<sup>25</sup> En muchos países, pero no en todos, los datos se desglosan por sexo, pero a menudo el análisis de género no va más allá. En sólo unos pocos países se recopilan regular-

24 PNUD. 2015. "Towards a baseline study\_ Insights on national evaluation capacities in 43 countries". Oficina Independiente de Evaluación. Nueva York: PNUD.

25 ONU Mujeres. 2015. "Monitoring gender equality and the empowerment of women in the 2030 Agenda for Sustainable Development: Opportunities and challenges. A position paper". Nueva York: ONU Mujeres.

mente datos sobre cuestiones étnicas y culturales, y se presume que se recogen regularmente menos datos sobre grupos vulnerables. También hay casos en los que se compilan listados de hogares que cubren a todos los miembros del hogar, pero donde sólo se publican datos agregados (no desglosados por sexo) a nivel de los hogares. Puede ser posible volver a analizar datos de encuestas existentes para obtener datos desagregados por sexo para al menos algunos sectores. También hay diferencias sectoriales de modo que los datos escolares siempre se desglosan por sexo, pero es común encontrar que los datos sobre accidentes de carretera no lo son. También hay diferencias importantes en la calidad y la integridad de los datos desagregados por sexo o de los datos que afectan a las mujeres. Por ejemplo, los registros policiales sobre la violencia contra las mujeres tienden a ser incompletos e inexactos, si se recogen en absoluto.

Es frecuente constatar que los sistemas de M&E son más fuertes en sectores que son prioridades gubernamentales o que reciben un fuerte apoyo de los donantes, pero con frecuencia no existe un sistema integrado que abarque todos los sectores de desarrollo. Varios desafíos se enfrentan a esfuerzos para fortalecer la capacidad nacional de evaluación en áreas tales como la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género:

- Muchos países cuentan con estructuras de evaluación débiles, que no pueden soportar la carga adicional de recolectar datos relacionados con el género.
- Falta de recursos financieros y técnicos.
- Dificultades y costos de la recopilación de datos sobre muchas cuestiones relacionadas con el género.
- La renuencia de muchas agencias a realizar evaluaciones sensibles al género por las siguientes razones:
  - Muchas agencias no consideran que el género sea relevante o útil. Se cree que muchos programas (como el transporte, la energía, el agua, la banca y las finanzas y el comercio) son “neutrales de género”.
  - Las metodologías son desconocidas para muchas agencias y son percibidas como difíciles de usar.
- Incluso si las unidades de evaluación son de apoyo, la recopilación de datos relacionados con el género a menudo representará una carga adicional para las unidades operacionales y las unidades de evaluación suelen ser reacias a pedir más datos (y tiempo) a sus sobrecargados colegas de operaciones.

*El Anexo 3 presenta casos que ilustran formas en que las asociaciones de múltiples partes interesadas han ayudado a fortalecer los sistemas nacionales de M&E.*

## **2.4 Pasos hacia el fortalecimiento de la capacidad de los sistemas de M&E existentes para llevar a cabo análisis de género y abordar las cuestiones de desigualdad**

Los siguientes son enfoques que pueden ser aplicables en diferentes contextos:

- 1) Aprovechar los documentos de orientación sobre M&E que se centran en el género, los derechos humanos y la reducción de las desigualdades, como el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), “Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación”<sup>26</sup> y el enfoque de evaluación centrado en la equidad de UNICEF.<sup>27</sup>
- 2) Revisar cuidadosamente los sistemas existentes de M&E a nivel nacional y sectorial para determinar:
  - a. Los tipos de datos sobre género y reducción de las desigualdades que ya se analizan y publican.
  - b. Los tipos de datos que se han recopilado, pero no se han analizado o publicado. Discutir con el personal de M&E la viabilidad de realizar análisis adicionales para generar datos desagregados. Asegúrese de verificar cuál sería el costo, los recursos o las cuestiones políticas en la realización de este análisis y qué tipo de apoyo sería necesario para que esto suceda.
  - c. Discutir con las oficinas nacionales y sectoriales de estadística y con el personal de M&E la viabilidad de las siguientes opciones (que pueden variar según el sector y la región):
    - i. La posibilidad de recopilar datos desagregados por sexo o indicadores de desigualdad en futuras evaluaciones.
    - ii. La posibilidad de incluir algunas preguntas adicionales sobre género o desigualdad: verificar qué tipo de datos estarían las agencias dispuestas a recopilar (por ejemplo, uso del tiempo) y cuáles serían demasiado difíciles o sensibles para ser recolectados (por ejemplo, violencia contra las mujeres, minorías o grupos vulnerables).
  - d. Voluntad para ampliar el tamaño de la muestra si se pudieran movilizar fondos adicionales.
  - e. Voluntad de permitir a los equipos que trabajan sobre género y reducir las desigualdades administrar un módulo especial (por ejemplo, sobre el uso del tiempo o las opiniones de las mujeres sobre los proyectos) a una sub-muestra de encuestados.

26 UNEG. 2013 “Integrating human rights and gender equality in evaluation: Guidance document.”

27 Bamberger y Segone 2011.

- f. Cooperación en una evaluación conjunta que combina una encuesta cuantitativa con estudios de casos en profundidad que deben ser administrados por equipos en una sub-muestra. Esto tendría dos objetivos: aumentar la representatividad estadística de las muestras en profundidad y obtener un apoyo más amplio para el análisis de género mediante la construcción de este tipo de alianzas.
- 3) Explorar formas de fortalecer la cooperación entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil (con experiencia en la investigación sobre género y reducción de las desigualdades) en el diseño y la implementación de evaluaciones. Esto puede requerir un compromiso significativo de recursos y tiempo, así como una negociación cuidadosa en países o sectores donde las relaciones son sensibles. A menudo, los informes de los países sobre la aplicación de los instrumentos de los tratados de las Naciones Unidas ofrecen un buen análisis de la situación de los derechos humanos y la situación de género, tal como lo ven los actores de la sociedad civil (como a través de informes sombra).
- 4) Iniciativa para el desarrollo de capacidades en evaluación. Hay muchas modalidades, entre las que se incluyen: envío de personal a conferencias, y programas de capacitación cortos o más largos; traer consultores para trabajar con el personal; y alianzas con agencias que tienen esta experiencia o con asociaciones nacionales y regionales de evaluación. Algunas de las áreas de desarrollo de habilidades en las cuales los programas de desarrollo de capacidades de evaluación deben enfocarse incluyen:
  - a. Marcos de evaluación EFGR para que los evaluadores entiendan qué tipo de datos deben ser recolectados y por qué;
  - b. Metodologías para la recopilación y análisis de datos centrados en el género y la desigualdad;
  - c. Estrategias para identificar la disponibilidad de datos desagregados por sexo y centrados en la igualdad, cómo evaluar la calidad y las formas prácticas de implementar una estrategia de desagregación;
  - d. Cómo comercializar una estrategia de evaluación EFGR;
  - e. Diseños básicos de evaluación con perspectiva de género y cómo se pueden poner en práctica;
  - f. Cómo transversalizar la evaluación EFGR en las políticas de evaluación existentes y en los marcos nacionales de M&E.

## ***2.5 Evaluando la calidad y cobertura de los datos sobre igualdad de género y datos sobre la reducción de las desigualdades en los ODS***

### **Cobertura de los ODS sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**

Desde una perspectiva de género, los ODS, en particular el ODS-5, pero también los objetivos relacionados con el género en los otros objetivos, representan un importante paso adelante de los ODM, cubriendo por primera vez las áreas centrales de los derechos de las mujeres y el empoderamiento de las mujeres. Esta vez, hay una fuerte comprensión de que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas es esencial para avanzar en todos los objetivos y metas.

La ambición histórica y sin precedentes establecida en la Agenda 2030 debe ir acompañada de un impulso igualmente ambicioso para asegurar su aplicación. Esto exigirá un marco de supervisión y rendición de cuentas adecuadamente dotado y autorizado. Los indicadores sólidos y los datos de calidad son de importancia decisiva y determinarán en gran medida si los esfuerzos en materia de políticas se coordinan o no y si se alcanzan o no se alcanzan las metas. El establecimiento de sistemas de información integrados que aborden la igualdad de género en todas sus dimensiones proporcionará una base de datos fidedignos que pueda informar esas políticas y catalizar las acciones.

El ODS-5 habla específicamente de los compromisos de los gobiernos a: poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas; eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas; eliminar todas las prácticas perjudiciales, como el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina; reconocer y valorar el cuidado no remunerado y el trabajo doméstico; asegurar la participación plena y efectiva y el liderazgo de las mujeres en todos los niveles de la toma de decisiones; garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos; proporcionar a las mujeres la igualdad de derechos a los recursos económicos; promover el empoderamiento de las mujeres mediante el uso de la tecnología; y fortalecer las políticas y leyes para la promoción de la igualdad de género.

En el cuadro 3 se presenta el texto completo del documento ODS-5 (Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas).

El IAEG-ODS ha identificado 230 indicadores para el monitoreo global, aproximadamente un cuarto de los cuales están relacionados con el género. La prioridad es asegurar que los países aumenten su capacidad

**CUADRO 3. ODS-5: LOGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y NIÑAS**

- 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y niñas de todo el mundo
- 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y niñas en las esferas pública y privada, incluida la trata y la explotación sexual y de otro tipo
- 5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, forzado y precoz y la mutilación genital femenina
- 5.4 Reconocer y valorar la atención no remunerada y el trabajo doméstico mediante la provisión de servicios públicos, la infraestructura y las políticas de protección social y el fomento de la responsabilidad compartida dentro del hogar y la familia como apropiadas a nivel nacional
- 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública
- 5.6 Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos acordes de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo y la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen
- 5.7 Realizar reformas para dar a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como el acceso a la propiedad y el control sobre la tierra y otras formas de propiedad, servicios financieros, herencia y recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales
- 5.8 Mejorar el uso de la tecnología habilitadora, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer
- 5.9 Adoptar y fortalecer políticas sólidas y legislación aplicable para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas en todos los niveles.

para recolectar datos sobre los indicadores de género en la lista oficial del IAEG-ODS. No se puede exagerar el desafío de vigilar de manera efectiva los ODS desde una perspectiva de género. De los 14 indicadores propuestos para el monitoreo del ODS-5, por ejemplo, sólo existen tres indicadores (denominados indicadores de Nivel I) para los cuales existen estándares de medición internacionalmente aceptados y para los cuales la mayoría de los países recopilan datos regularmente. De los 11 indicadores restantes, algunos tienen normas internacionalmente aceptadas, pero la recopilación de datos en la mayoría de los países es en gran medida irregular y para otros es necesario un trabajo metodológico importante, ya que las normas internacionales todavía no existen y la mayoría de los países no recopilan regularmente los datos necesarios.

El perfil global de las estadísticas de género y el reconocimiento de la necesidad de llenar vacíos críticos en la cobertura de datos han aumentado exponencialmente. Las exigencias del seguimiento de los ODS desde una

perspectiva de género exigen una ampliación significativa de este trabajo a fin de alcanzar la ambición establecida en los ODS. En este contexto, ONU Mujeres está desempeñando un papel de liderazgo para abordar las lagunas en las estadísticas de género, trabajando con otros organismos de las Naciones Unidas, así como con las oficinas nacionales de estadística y las organizaciones de la sociedad civil.

### **Inclusión en los ODS de indicadores sobre la reducción de la desigualdad a nivel de país**

Además del ODS-10, hay otros 10 ODS que incluyen al menos un indicador sobre desigualdad. Para esta discusión, consideramos que un indicador se refiere a la reducción de la desigualdad cuando se refiere específicamente a grupos vulnerables o desfavorecidos (incluyendo una referencia a la proporción inferior de la distribución del ingreso (por ejemplo, el 40 por ciento más bajo). Una referencia a “todas las personas” (por ejemplo, “garantizar que todos los niños y niñas completen la enseñanza primaria y secundaria gratuita,” ODS-4.1) no se considera un indicador de la reducción de la desigualdad. La razón es que a menudo un mayor acceso a servicios en términos cuantitativos no reducirá la brecha entre los grupos más vulnerables y el resto de la población, por lo que es importante tener metas que se centren específicamente en los grupos vulnerables y la brecha de desigualdad.

Algunos indicadores se centran específicamente en los pobres y vulnerables (por ejemplo, ODS-1.4 “Asegurar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables tengan igual acceso a los recursos económicos...”). Si bien se podría argumentar que el análisis de todos los indicadores podría utilizar fácilmente técnicas como el análisis de quintiles para comparar el acceso a los beneficios de cada indicador, es importante asegurar que el enfoque de igualdad se manifiesta específicamente en el indicador, de lo contrario en muchos casos el análisis *no abordará específicamente la dimensión de la desigualdad*.

#### **Cuadro 4. ODS-10: Reducir la desigualdad dentro y entre los países**

- 10.1 Para 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40 por ciento más bajo de la población a una tasa superior a la media nacional
- 10.2 En 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo
- 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislación, políticas y medidas apropiadas al respecto
- 10.4 Adoptar políticas, especialmente políticas fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad
- 10.5 Mejorar la regulación y el monitoreo de los mercados e instituciones financieras globales y fortalecer la implementación de tales regulaciones
- 10.6 Garantizar una mayor representación y voz de los países en desarrollo en la adopción de decisiones en las instituciones económicas y financieras internacionales mundiales con el fin de crear instituciones más eficaces, creíbles, responsables y legítimas
- 10.7 Facilitar la migración ordenada, segura, regular y responsable y la movilidad de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien administradas
- 10.8 Aplicar el principio de trato especial y diferenciado a los países en desarrollo, en particular a los países menos adelantados, de conformidad con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio
- 10.9 Alentar la asistencia oficial para el desarrollo y los flujos financieros, incluida la inversión extranjera directa, a los Estados donde la necesidad es mayor, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral de conformidad con sus planes y programas nacionales
- 10.10 Para el 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los corredores de remesas con costos superiores al 5%.

## Capítulo 3. Principios relevantes de la Agenda 2030 para una evaluación sobre "Que Nadie se Quede Atrás"

### *3.1 Enmarcar la guía dentro de los principios para los ODS*

Es importante asegurarse que las estrategias y los enfoques de evaluación son plenamente coherentes con los principios de los ODS para el seguimiento y la revisión. Esto garantizará que las dimensiones de género y la reducción de las desigualdades se incorporen como un componente integral de todas las evaluaciones de los ODS y no se consideren como temas especiales y autónomos que sólo interesan a los especialistas en género. En el momento de redactar el presente documento, los ODS aún no han elaborado directrices de evaluación y los principios actuales se refieren al marco de seguimiento y revisión descrito en el Capítulo 2 de esta guía.

### *3.2 Igualdad de género, reducir desigualdades y asegurar "Que Nadie se Quede Atrás"*

La igualdad de género, la reducción de las desigualdades y asegurar que "Que Nadie se Quede Atrás" se consideran como principios básicos distintos, pero inter-relacionados de los ODS. Las evaluaciones de las políticas de ODS deben incorporar estos principios a lo largo de la evaluación para ayudar a tratar las múltiples causas de discriminación y exclusión.

Como resultado del trabajo de los defensores de la igualdad de género, ésta se encuentra reflejada a lo largo de la Agenda 2030, incluso en la declaración; metas, objetivos e indicadores; medios de ejecución; alianzas mundiales; y seguimiento y revisión. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se reconocen como un objetivo independiente (Objetivo 5) y también como una cuestión transversal que se integra en todo el ODS.

La igualdad de género en la Agenda 2030 también se menciona claramente en el Preámbulo, donde los ODS "buscan realizar los derechos humanos de todos y lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Son integrados e indivisibles ...". Hay una llamada a integrar la igualdad de género en las políticas de ODS como su contribución clave al progreso en todos los objetivos y metas. La implicación para la evaluación es fortalecer los enfoques con perspectiva de género que contribuirán a un análisis más profundo de las normas sociales y el comportamiento que es posible con el análisis cuantitativo convencional y la

desagregación por sexo de los datos. El objetivo de la evaluación con perspectiva de género es:

1. Evaluar el grado en que las relaciones de género y de poder -incluidas las causas estructurales y de otra índole que dan origen a inequidades, discriminación y relaciones de poder injustas- cambian como resultado de una intervención que utiliza un proceso inclusivo, participativo y respetuoso de todas las partes interesadas (titulares de derechos y titulares de obligaciones)
2. Proporcionar información sobre la manera en que los programas de desarrollo afectan a las mujeres y los hombres de manera diferente y contribuir al logro de estos compromisos
3. Ayudar a promover el cambio social mediante el uso de los conocimientos producidos a partir de una evaluación para una mejor programación del desarrollo que promueva la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y los derechos humanos de una manera sostenible

Si bien la comprensión de la dinámica de la igualdad de género aplica muchos de los mismos principios utilizados en el análisis de la desigualdad o exclusión económica o geográfica (análisis de quintiles, análisis de incidencia del gasto público y análisis de exclusión social), existen mecanismos adicionales y más complejos que explican por qué las mujeres (u hombres) pueden ser excluidos del acceso a los recursos públicos, los mercados de trabajo o la participación en la toma de decisiones políticas. Muchos de ellos se refieren a la gama de factores jurídicos, institucionales, económicos, políticos, sociales y psicológicos que, en conjunto, constituyen la compleja red de control social del comportamiento de las mujeres y los hombres en una sociedad determinada. La implicación es que mientras que la primera fase del análisis de la igualdad de género puede basarse en las herramientas convencionales del análisis de la igualdad económica, muchos estudios deben ir más allá de estas técnicas para profundizar en cómo la sociedad controla el comportamiento y las oportunidades de las mujeres y los hombres.

Una cuestión importante para la recolección y el análisis de datos es que gran parte del análisis de igualdad toma al hogar como unidad de análisis, asumiendo que todos los miembros del hogar tienen igual acceso a los recursos. Un principio básico del análisis de género es que, en la mayoría de las sociedades, hay una distribución desigual de alimentos, recursos productivos y acceso a la toma de decisiones. En consecuencia, el análisis de la igualdad de género requerirá con frecuencia el desarrollo y uso de herramientas especiales de recolección de datos que permitan esta recopilación y análisis de datos desagregados.

El principio de los ODS de "Que Nadie se Quede Atrás" se basa en un concepto de *igualdad*. Este reconoce la necesidad de ir más allá de los

indicadores agregados, que sólo estiman la proporción de la población que se ha beneficiado de una intervención particular, tales como: la proporción de niñas que asisten a la escuela secundaria o la proporción de hogares con acceso a agua, electricidad o servicios de salud básicos. Existen cada vez más evidencia de que los indicadores agregados de progreso pueden ocultar el hecho de que algunos grupos marginales o vulnerables se quedan atrás. Lamentablemente, una marea alta no significa que todos los barcos se levanten. El objetivo de los ODS en la reducción de desigualdades es:

- Identificar a los grupos que han quedado atrás
- Comprender por qué esto ha sucedido
- Identificar estrategias para promover enfoques más inclusivos que incluyan a estos grupos

### **3.3 Desarrollo sostenible: Sostenibilidad y resiliencia**

Entre los documentos del ODS consultados, no parece haber una definición o un marco conceptual que explique el concepto de sostenibilidad o el proceso mediante el cual la sostenibilidad debe ser alcanzada o el progreso debe ser evaluado. Si bien sería muy difícil desarrollar una teoría del cambio basada en la sostenibilidad para lograr los ODS, podría ser posible hacerlo para ODS individuales (o incluso para sub-objetivos particulares). En el cuadro 5 se da una breve definición de desarrollo sostenible (tomada del informe Bruntland de 1987) como "un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".<sup>28</sup> Esto debe incorporar al menos cuatro dimensiones: sostenibilidad ecológica, económica, política y socio-cultural.

Si bien los ODS sólo se centran directamente en la "sostenibilidad", un concepto complementario que también debe abordarse es la "resiliencia". La resiliencia se refiere a "la capacidad de un sistema, entidad, comunidad o persona para soportar los shocks mientras mantiene sus funciones esenciales y para recuperarse rápida y efectivamente de la catástrofe". Si bien la sostenibilidad se centra en la capacidad de un sistema para mantener el equilibrio, la resiliencia se centra en la capacidad de un sistema para aprender de los choques y las tensiones y aprender a adaptarse. De alguna manera, la resiliencia es un concepto más dinámico, ya que reconoce que los entornos están cambiando constantemente. El concepto de resiliencia se ha utilizado ampliamente para comprender cómo las organizaciones comunitarias, incluidas las organizaciones de mujeres, han aprendido a lidiar con el estrés.<sup>29</sup>

28 Tomado del informe Bruntland 1987.

29 Zolli, A. 2012. *Resiliencia: Por Qué las cosas vuelven a su lugar*. Nueva York: Editorial Norma.

## Evaluación de la sostenibilidad y la resiliencia

Evaluar la sostenibilidad y la resiliencia requiere un enfoque metodológico muy diferente en comparación con las evaluaciones convencionales de los productos y resultados del programa. Tanto la sostenibilidad como la resiliencia implican evaluar la capacidad de las comunidades u otras entidades para responder y aprender de los choques, tensiones y procesos de cambio, que pueden ocurrir durante largos períodos de tiempo y generalmente son impredecibles. Además, no es posible evaluar hasta qué punto es resistente y sostenible una entidad hasta cierto tiempo después de que se haya producido un choque dramático u otro evento perturbador. En algunos casos, puede ser necesario esperar hasta el siguiente estrés o choque para evaluar si la capacidad de respuesta ha mejorado o no.

### CUADRO 5. Definiendo la sostenibilidad y la resiliencia

#### Sostenibilidad

Según la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, el desarrollo sostenible es "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades."

La sostenibilidad fue introducida por primera vez por los ecologistas. Herman Daly identificó tres dimensiones de sostenibilidad ecológica:

- 1) Renewable Recursos renovables: la tasa de cosecha no debe exceder la tasa de regeneración
- 2) Contaminación: las tasas de generación de residuos de los proyectos no deben exceder la capacidad asimilativa del medio ambiente
- 3) Recursos no renovables: la repleción de los recursos no renovables debe requerir un desarrollo comparable de sustitutos renovables para ese recurso

Cuando se amplió el concepto para definir el desarrollo sostenible, se han propuesto varios dominios interconectados adicionales que incluyen:

- Sostenibilidad ecológica
- Sostenibilidad económica
- Sostenibilidad política
- Sostenibilidad social o cultural

#### Resiliencia

"La capacidad de un sistema, una entidad, una comunidad o una persona para soportar los choques mientras que todavía mantiene sus funciones esenciales y para recuperarse rápidamente y con eficacia de la catástrofe".

"Resiliencia es lo que permite a la gente sobrevivir y prosperar".

Fuentes: Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987; Herman Daly (1990); Bamberger y Kumar (2013)

Reconocer los largos períodos de tiempo involucrados en la evaluación es importante, porque muchas evaluaciones tienen una creencia no probada de que, por ejemplo, el fortalecimiento de un cierto tipo de organización comunitaria aumentará la resistencia sin tener evidencia de apoyo. En consecuencia, las evaluaciones a veces afirman que la resiliencia o la sostenibilidad han aumentado cuando esto no puede ser, de hecho, el caso. En el capítulo 4 se examinan las metodologías de evaluación para evaluar la sostenibilidad y la resiliencia.

### **La importancia de la sostenibilidad y la resiliencia para las evaluaciones EFR**

Muchos programas que abordan la igualdad de género enfrentan desafíos de fuerzas sociales, políticas y económicas que resisten los cambios a privilegios, valores y creencias profundamente arraigados. Por esta razón, los analistas de género se refieren a "un paso adelante y dos pasos atrás" cuando el progreso inicial es instalado por este tipo de resistencia. Los programas exitosos deben tener la capacidad de aprender de los choques y contratiempos y, a menudo, aprenden nuevos enfoques o maneras más efectivas de superar la resistencia.

### ***3.4 Interrelaciones entre los ODS: Complejidad y complejos programas de desarrollo***

A medida que los programas de desarrollo, incluyendo muchos programas para implementar los ODS, aumentan su tamaño, el alcance de sus metas y el número de actores implicados, se vuelven más complejos. Los programas más amplios también se ven cada vez más afectados por factores políticos, económicos, ecológicos, socioculturales y otros elementos de los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales en los que operan. Las interacciones entre todos estos factores hacen que sea cada vez más difícil rastrear los vínculos entre los insumos múltiples y los resultados igualmente numerosos (algunos previstos y muchos otros no anticipados o ni siquiera deseados). Además de los problemas de medir los múltiples resultados, es extremadamente difícil identificar las relaciones causales y evaluar qué contribución ha hecho el programa (a menudo múltiples) a estos resultados.

Por todas estas razones, los evaluadores y gestores están llegando a reconocer que la mayoría de los diseños de evaluación convencionales tienen serias limitaciones en su capacidad para evaluar programas complejos. En este momento, no existen metodologías bien establecidas para la evaluación de programas complejos, pero varios enfoques prometedores están empezando a surgir, aunque aún no se han utilizado o probado

ampliamente.<sup>30</sup> Un desafío para los evaluadores de los ODS será aprovechar la experiencia de la red de organismos de investigación y evaluación involucrados en los ODS para identificar, probar y operativizar enfoques que puedan enfrentar los desafíos de la complejidad, al mismo tiempo que sean lo suficientemente simples y económicos para ser aplicables a lo largo de los programas de implementación de los ODS.

### Las dimensiones de la complejidad

Es útil pensar que la complejidad tiene cuatro dimensiones, todas las cuales interactúan entre sí. Se resumen a continuación:

#### Dimensión 1: La naturaleza de la intervención

A medida que los objetivos y el alcance de un programa se vuelven más amplios y más ambiciosos, la naturaleza del programa o de la intervención tiende a hacerse más compleja. Algunas de las sub-dimensiones que determinan el nivel de complejidad incluyen:

- El tamaño del programa y de la población objetivo, incluidos los más vulnerables
- El número de componentes o servicios proporcionados
- La complejidad técnica y social del programa<sup>31</sup>
- El número de objetivos del programa y la claridad de su definición
- ¿Está el diseño del programa correctamente probado o es relativamente nuevo y todavía experimental?
- La duración del programa (cuanto más duran los programas, más complejos se vuelven, ya que son más propensos a ser afectados por cambios administrativos o políticos o por el contexto en evolución en el que operan)
- La necesidad de dirigirse a grupos particulares, difíciles de alcanzar, como el "40 por ciento inferior" que los ODS buscan incluir

30 La Evaluación con Conciencia de Género de USAID (USAID 2013, la Evaluación del Desarrollo de Patton 2011) presenta una serie de estrategias para tratar la complejidad (véase por ejemplo los 10 ejemplos de diseño que comienzan en la página 315), Bamberger et al. 2016 proponen una "estrategia de desembalaje" para romper los programas complejos en un conjunto de componentes más fáciles de evaluar (que luego deben ser reembolsados para comprender cuán eficazmente el programa se ocupa de los factores contextuales más amplios); y Funnell y Rogers 2011, analizan cómo los modelos lógicos y las teorías del cambio pueden abordar la complejidad.

31 La complejidad técnica se refiere a programas de desarrollo en los que el diseño requiere conocimientos técnicos especializados en campos como la medicina, la tecnología de la comunicación o la ingeniería hidráulica. En contraste, la complejidad social se refiere a programas que requieren introducir cambios de comportamiento o promover la cooperación entre grupos que no han trabajado juntos antes o en los que ha habido una historia de conflicto.

## **Dimensión 2: Las partes interesadas y el marco institucional**

A medida que los programas se hacen más grandes y más ambiciosos, el número y la diversidad de actores interesados (es decir, incluyendo los más vulnerables) y de agencias de implementación tiende a aumentar, así como el rango de interacciones entre ellos. Algunas de las sub-dimensiones que determinan el nivel de complejidad incluyen:

- El número de actores internacionales, nacionales y locales
- El número de organismos que participan en la implementación del programa
- El número de agencias o grupos consultores involucrados en el M&E de diferentes componentes
- El número de organismos que proporcionan financiación y claridad en la definición y coordinación de los acuerdos de financiación
- La eficacia en la comunicación y coordinación entre los organismos de financiación
- La complejidad aumenta aún más cuando un rango más amplio de grupos vulnerables y de difícil acceso están involucrados, incluidas las mujeres y las organizaciones de mujeres, las cuales a menudo no cuentan con voz en el asunto

## **Dimensión 3: El rango de factores contextuales y su nivel de influencia en la implementación del programa y los resultados**

Los programas operan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales donde pueden estar influenciados por factores económicos, políticos, institucionales, socioculturales, históricos, demográficos y ecológicos. Los programas también varían en función del grado de influencia de estos factores contextuales (el nivel de dependencia contextual). Algunas de las sub-dimensiones incluyen:

- ¿Qué tan bien se entienden los factores contextuales y su nivel de influencia?
- ¿Cuánta influencia tiene cada factor contextual?
- El nivel de dependencia contextual

## **Dimensión 4: La naturaleza de la causalidad**

En proyectos pequeños con un bajo nivel de complejidad del programa, arreglos institucionales relativamente simples y un bajo nivel de dependencia contextual, es posible rastrear y evaluar una relación causal directa entre una intervención del programa (por ejemplo, agua potable, becas para que las niñas asistan a secundaria Escuela) y el resultado deseado (por ejemplo, tasas más bajas de diarrea, tasas más altas de inscripción

de niñas). A medida que los programas se vuelven más complejos en términos de las tres dimensiones anteriores, el número de insumos aumenta (a menudo operan de manera diferente en diferentes comunidades o regiones), el número de resultados previstos y no intencionales también aumenta y la influencia de los diferentes actores y arreglos institucionales se hace más complicado, así como el número de factores contextuales. En consecuencia, se hace cada vez más difícil, o en muchos casos imposible, determinar las relaciones causales directas. Es bastante común encontrar que el mismo paquete de insumos del programa producirá resultados diferentes en diferentes comunidades o regiones, y que un resultado determinado puede ser producido por diferentes combinaciones de insumos. A medida que aumenta el nivel de complejidad, los vínculos causales ya no son lineales y los procesos se vuelven recursivos y no proporcionales.

Un enfoque práctico y ampliamente utilizado en estas situaciones es el análisis de contribuciones<sup>32</sup>, y variaciones como la cosecha de alcances<sup>33</sup> mapeo de alcances.<sup>34</sup> Estos enfoques desarrollan una teoría del cambio para desarrollar y probar la historia más creíble. Esto se prueba con todas las evidencias disponibles. Algunos de estos enfoques se desarrollan al inicio del programa, mientras que otros se utilizan de forma prospectiva o retrospectiva. Los enfoques también difieren en cuanto a si buscan describir y probar el diseño del proyecto (análisis de contribución) o si tienen un enfoque más amplio que busque recoger todas las opiniones de las partes interesadas sobre todos los cambios ocurridos, incluyendo aquellos que no fueron previstos, o incluso no deseados, por el diseño del proyecto (cosecha de alcances). Todos estos enfoques reconocen que en contextos de programas complejos no es posible utilizar el análisis de atribución y lo mejor que se puede esperar es evaluar la contribución de diferentes intervenciones a los cambios observados.

Una situación familiar en el análisis de género es "un paso adelante y dos pasos atrás" donde, por ejemplo, una intervención para aumentar el acceso de las mujeres a recursos financieros y asesoramiento técnico puede producir algunas mejoras a corto plazo en la posición económica de las mujeres, pero puede haber una reacción negativa si los grupos poderosos creen que "las mujeres han ido demasiado lejos". Por lo tanto, el

32 Mayne, J. 2011. "Contribution analysis: Addressing cause and effect". In Forss, K., Marra, M., y R. Schwartz. Eds., *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

33 Wilson-Grau, R., y H. Britt. 2012. "Cosecha de alcances". Cairo, Egypt: Oficina de la Fundación Ford para Oriente Medio y África del Norte. Disponible en: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374>.

34 Earle, S., Carden, F. y T. Smytlo. 2001. "Mapeo de alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo". Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

seguimiento de la influencia de, por ejemplo, un programa de microcrédito puede requerir el seguimiento del programa durante varios años y rastrear su compleja trayectoria con todos los avances y retrocesos. Los resultados de género también son muy sensibles desde el punto de vista cultural, de modo que los resultados del mismo programa pueden ser relativamente exitosos en una aldea, pero mucho menos en otra comunidad vecina. Las siguientes son algunas de las sub-dimensiones:

- ¿Existen vías causales únicas que enlazan insumos y resultados o existen muchas vías diferentes que enlazan múltiples insumos y resultados?
- La naturaleza de los vínculos causales<sup>35</sup>: Son lineales o no lineales? ¿El cambio es proporcional o no proporcional? ¿Hay patrones repetitivos?
- El número de variables institucionales y contextuales que influyen en las relaciones entre insumos y resultados

### **Una quinta dimensión: La complejidad de la propia evaluación**

Si bien las cuatro dimensiones anteriores se refieren a la complejidad del programa y el contexto en el que opera, a veces es útil también evaluar los desafíos de complejidad que implica el diseño y la realización de la propia evaluación. Si bien la complejidad de la evaluación tiende a aumentar en consonancia con la complejidad del programa, no siempre es así. A menudo, la evaluación sólo puede abordar un aspecto del programa (por ejemplo, examinando solamente la relación entre las becas y la inscripción de las niñas, ignorando los factores contextuales y las complejidades institucionales de la matrícula escolar y el rendimiento de las niñas). En otros casos, la evaluación de un programa (aparentemente) relativamente simple puede llegar a ser más compleja debido a dificultades de obtención de datos o porque la evaluación se profundiza en procesos de cambio de comportamiento. Algunos de los factores que dificultan el proceso de evaluación son:

- Falta de sistemas estándar y consistentes de M&E con datos comparables
- Obstáculos (políticos, metodológicos o logísticos) a la recopilación de datos
- La naturaleza de la causalidad y cómo esto afecta la complejidad del diseño de la evaluación
- ¿Usa el diseño de evaluación los diseños de métodos mixtos más desafiantes?

---

35 Las vías causales lineales se refieren a situaciones en las que los cambios positivos o negativos en los insumos producen cambios similares en los productos. El cambio no proporcional es una forma de cambio no lineal, pero se utiliza en situaciones en las que un pequeño cambio en un insumo repentinamente comienza a producir cambios muy grandes en los resultados (denominado "punto de inflexión"), o cuando cambios muy grandes en los insumos producen un pequeño o ningún cambio en los resultados (denominado "inercia").

La tabla 2 presenta una lista de verificación que identifica algunas de las sub-dimensiones que, en conjunto, determinan el nivel de complejidad de cada una de las cuatro dimensiones (de bajo = 1 a alto = 5 en una escala de 5 puntos).

**Tabla 2. Lista de verificación para evaluar el nivel de complejidad de un programa con perspectiva de género**

<i>Dimensiones</i>	<i>Calificación de Complejidad</i>						
	<i>Baja</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Alta</i>
<b>Dimensión 1: La naturaleza de la intervención</b>							
1.1 Objetivos	Pocos y definidos relativamente claro						Múltiples, amplios y usualmente no definidos claramente
1.2 Tamaño	Afecta pequeña población						Afecta gran población
1.3 Estabilidad del diseño del programa	Relativamente estable						Diseño emergente
1.4 ¿El diseño del programa está bien probado y claramente definido?	Bien probado y utilizado varias veces						Relativamente nuevo y sin probar
1.5 Servicios o componentes	Relativamente pocos						Gran cantidad
1.6 Complejidad técnica	Baja						Alta
1.7 Complejidad social	Baja						Alta
1.8 Duración	Clara fecha de inicio y fin						Sin fecha final clara y a veces sin fecha clara de inicio
1.9 ¿El programa es un reto para los sistemas establecidos respaldando relaciones de género desiguales?	No es un reto para sistemas establecidos						Programa diseñado para cambiar sistemas legales, políticos y culturales
<b>Dimensión 2: Instituciones y partes interesadas</b>							
2.1. Presupuesto	El uso de los fondos es definido claramente						Respaldo general de presupuesto sin definición clara de los servicios financiados
2.2 Agencias financiadoras e implementadoras	Relativamente pocas						Gran cifra
2.3 Partes Interesadas	Relativamente pocas y con intereses similares						Muchas y diversas
2.4 ¿El programa da voz a nuevas partes interesadas que representan a las mujeres y grupos desaventajados?	El programa solo funciona con partes interesadas establecidas						El programa busca promover nuevos grupos de partes interesadas

		<i>Calificación de Complejidad</i>						
<i>Dimensiones</i>		<i>Baja</i>	1	2	3	4	5	<i>Alta</i>
<b>Dimensión 3: El contexto en el cual opera el programa</b>								
3.1 Dependencia del contexto	Relativamente independiente del contexto (robusto)							Los programas están fuertemente influenciados por factores contextuales
3.2 Fortaleza de factores contextuales	Hay unos cuantos factores contextuales poderosos							Muchos factores contextuales fuertes
3.3 ¿Es posible que el programa esté influenciado por normas y dinámicas de poder que afecten el estatus de las mujeres?	El programa no es problema que esté influenciado por normas y dinámicas de poder							La naturaleza del programa hace probable que esté influenciado por normas y dinámicas de poder
<b>Dimensión 4: Causalidad y cambio</b>								
4.1 Rutas causales	Vía causal única y lineal							Vías causales múltiples (no lineales, interconectadas, circuitos de retroalimentación repetitivos)
4.2 Acuerdo sobre acciones apropiadas para atender problemas	Acuerdo relativamente alto							Acuerdo relativamente bajo
4.3 Certeza en resultados	Grado de certeza relativamente alto							Grado de certeza bajo
4.4 Procesos complejos de cambios de comportamientos relacionados con el género	Es probable que el programa no involucre procesos complejos de cambio de comportamiento							Es posible que ocurran procesos complejos de cambio de comportamiento

Fuente: Adaptado de Bamberger et al. 2016, Capítulo 1

## La importancia de un marco de complejidad para la comprensión de los ODS

Esta sección ilustra cómo es probable que la complejidad se aplique a los ODS, especialmente a aquellos programas que abordan el género y la reducción de las desigualdades. Se argumenta que el requisito de que los ODS con perspectiva de género desafíen una amplia gama de barreras legales, organizacionales, políticas, económicas y culturales. Los entornos

complejos en los que operan muchos programas y los complejos procesos de cambio de comportamiento que buscan promover implicará que, probablemente, los programas centrados en el género tengan una clasificación alta en muchos de los indicadores de esta lista de verificación.

### **Dimensión 1: La naturaleza de los programas nacionales dirigidos a los ODS**

Dada la amplia gama de objetivos de los ODS y el hecho de que varios programas se están implementando en cada país por centenares o miles de agencias diferentes, es probable que los ODS en general en cada país tengan un alto nivel de complejidad. Existen, por supuesto, muchos programas pequeños y sencillos que proporcionan uno o algunos servicios claramente definidos en un pequeño número de comunidades, pero cuando todos los programas se combinan, el nivel de complejidad aumenta rápidamente. Con referencia a la lista de verificación de la Tabla 2:

**1.1 Objetivos:** Los ODS tienen múltiples objetivos. Hay 169 metas, y muchos países identificarán metas específicas para cada país. Mientras que algunas metas están claramente definidas, muchas otras no lo están, o hay una falta de consenso entre las partes interesadas.

**1.2 Tamaño:** Mientras que algunos programas son bastante pequeños y localizados, muchos abarcan regiones enteras o todo el país y afectan a poblaciones muy grandes.

**1.3 Estabilidad del diseño del programa:** Los ODS combinan programas bien probados y estables con muchos programas nuevos e innovadores. Es probable que el ODS-5 contenga una gran proporción de programas nuevos y experimentales que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

**1.4 ¿Está el diseño del programa bien probado y claramente definido?:** Los ODS combinan programas con diseños claramente definidos y otros diseños experimentales o dinámicos y cambiantes.

**1.5 Servicios y componentes:** Aunque algunos programas tienen pocos componentes, otros tienen múltiples componentes y servicios. Dada la complejidad de promover cambios en prácticas y creencias profundamente arraigadas, muchos programas de igualdad de género involucran coaliciones de organizaciones que proveen programas diferentes pero complementarios.

**1.6 Complejidad social:** Por el contrario, el nivel de complejidad social de los programas de género suele ser bastante alto, ya que buscan producir procesos complejos de cambio de comportamiento, social, cultural y político.

**1.7 Duración:** Incluso si el programa sólo tiene una duración relativamente corta, muchos de los resultados sólo evolucionan durante un período de tiempo relativamente largo.

**1.8 ¿Afronta el programa los sistemas establecidos que imponen relaciones de género desiguales?:** Probablemente la mayoría de los programas centrados en el género desafiarán a los sistemas establecidos en cierta medida, aunque sólo sea a menor escala. Sin embargo, los programas con objetivos más amplios y más ambiciosos suelen calificar alto en este indicador.

## **Dimensión 2: Instituciones y partes involucradas en la planificación, financiación, ejecución y evaluación de los programas nacionales dirigidos a los ODS**

Además de los gobiernos nacionales que son propietarios y coordinadores de la implementación de los ODS, la mayoría de las agencias de ayuda oficial y de las Naciones Unidas están involucradas en la mayoría de los programas de país, así como en múltiples organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales. Existe un gran desafío de coordinación entre todos estos organismos. La experiencia sugiere que un desafío adicional para la evaluación es que gran parte de la información sobre programas probablemente no esté bien documentada y monitoreada. En muchos casos, incluso puede ser difícil identificar los programas que se están implementando a nivel comunitario y local. En consecuencia, es probable que la calificación de complejidad general sea alta:

**2.1 Claridad de los presupuestos de los programas:** Algunos programas se financian con cargo al apoyo presupuestario general, por lo que a menudo será difícil rastrear cómo se utilizaron los fondos de un donante particular o la inversión total en cada uno de los ODS.

**2.2 El número de organismos de financiación y ejecución:** Esto variará considerablemente entre los países, pero en muchos casos el número puede ser muy grande. Incluso en los países con menos y programas pequeños, el número puede ser bastante grande.

**2.3 El número de partes interesadas:** Uno de los objetivos de los ODS es aumentar el número de interesados dando voz a grupos vulnerables y previamente excluidos. Es probable que el número sea grande y diverso.

**2.4 ¿El programa da voz a las nuevas partes interesadas que representan a las mujeres y a los grupos desfavorecidos?:** Los programas centrados en el género tratan frecuentemente de dar mayor representación y voz a los grupos de mujeres que tradicionalmente están excluidas de muchas consultas. Como muchos de estos grupos tienen que

ser alcanzados a través de canales no tradicionales, su participación a menudo aumenta la complejidad del proceso de consulta.

### **Dimensión 3: El contexto en el que operan los ODS**

Los programas nacionales dirigidos a los ODS están diseñados e implementados en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales en los cuales pueden ser influenciados por una multitud de factores económicos, políticos, socioculturales, ambientales, históricos y de otro tipo. Cada programa opera en un contexto diferente y está influenciado por un conjunto diferente de factores, por lo que el análisis contextual debe ser específico del programa. Un elemento importante de un programa es su robustez y habilidad para operar según lo planificado frente a factores contextuales múltiples y cambiantes. Uno de los objetivos de muchos programas de género es abordar muchas de las barreras culturales, políticas y de otra índole a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y promover cambios en actitudes y comportamientos para que los programas considerados inaceptables o controvertidos se integren y sean ampliamente aceptados.

**3.1 Dependencia del contexto:** El objetivo de muchos programas es reducir la dependencia del contexto para que sean capaces de operar de la manera planeada sin estar forzados a cambiar en función de los factores contextuales. Por otro lado, un objetivo para muchos programas abordando los ODS es aumentar su apertura a las necesidades y sugerencias de las comunidades locales, de modo que, en este caso, el objetivo puede ser aumentar la capacidad de respuesta ante cierto tipo de presiones sociales. Por lo tanto, se requiere una opinión para valorar el sentido de altas o bajas tasas de dependencia del contexto.

**3.2 Fuerza de los factores contextuales:** Puesto que las relaciones de género se ven afectadas por múltiples mecanismos que buscan mantener su status quo, es probable que los programas centrados en el género se vean afectados por una gama más amplia de factores contextuales que muchos otros programas no centrados en el género.

**3.3 ¿Es probable que el programa se vea afectado por las normas y dinámicas de poder que afectan a la condición de las mujeres?:**  
*Muchos ODS puntuarán alto en este indicador.*

### **Dimensión 4: Causalidad y cambio**

A medida que los ODS se hacen más grandes y más complejos, se hace más difícil evaluar qué efectos han tenido las intervenciones en los resultados previstos del programa. Por ejemplo, los programas relacionados con el ODS-5 podrían incluir programas de concientización de género para adolescentes a través de los medios sociales. Una de las metas es fortalecer

su empoderamiento y su confianza para combatir las imágenes o comportamientos negativos de género en niños y otros miembros de la comunidad. Sin embargo, a menudo habrá una serie de programas distintos que busquen promover el empoderamiento de las niñas, así como otros cambios sociales, económicos y políticos que afectan la situación de las mujeres jóvenes. A medida que los programas aumentan en escala y ambición, el seguimiento de los cambios causales se hace cada vez más difícil:

**4.1 Vías causales:** Aunque las vías causales pueden ser relativamente simples y fáciles de rastrear para pequeños programas con pocos componentes, el seguimiento se hace cada vez más difícil cuando hay múltiples programas con objetivos similares. Mientras que los enfoques como el análisis de la contribución son un punto de partida útil, ya que las vías causales se multiplican en número y complejidad (por ejemplo, la no linealidad y el mismo resultado son causados por diferentes combinaciones de insumos y variables intervinientes), a menudo es necesario recurrir a técnicas de la ciencia de la complejidad, tales como el mapeo de sistemas y el análisis de redes sociales.<sup>36</sup>

En los últimos años, con la creciente disponibilidad de grandes datos, también ha aumentado el interés en aplicaciones potenciales de análisis de datos inteligentes para modelar vías causales, particularmente a través de la aplicación de la teoría de probabilidades de Bayesian.<sup>37</sup>

**4.2 Acuerdo sobre las medidas apropiadas para abordar los problemas:** En el campo de la salud, a veces hay un alto grado de consenso sobre la mejor manera de actuar, por ejemplo, las enfermedades transmitidas por el agua, o en la agricultura. Puede haber acuerdo en los modos de aumentar el rendimiento de la cosecha bajo ciertas condiciones. Sin embargo, en muchas áreas habrá mucho menos acuerdo.

**4.3 Certidumbre sobre los resultados:** Para los programas bien establecidos (por ejemplo, los programas de comidas escolares diseñados para aumentar la asistencia a la escuela), puede haber un alto grado de acuerdo sobre la probabilidad de que se logren los resultados deseados. Considerando que para los programas nuevos o complejos (por ejemplo, la promoción de las mujeres empresarias en sectores no tradicionales), el nivel de acuerdo puede ser mucho menor.

36 Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

37 Ver Bamberger, M. 2016. "Integrating big data into the monitoring and evaluation of development programmes." *UN Global Pulse* (programado para su publicación en octubre de 2016) para una introducción a la aplicación del análisis inteligente de datos en la evaluación de programas de desarrollo.

#### **4.4 Complejo proceso de cambio de comportamiento relacionado con el género:**

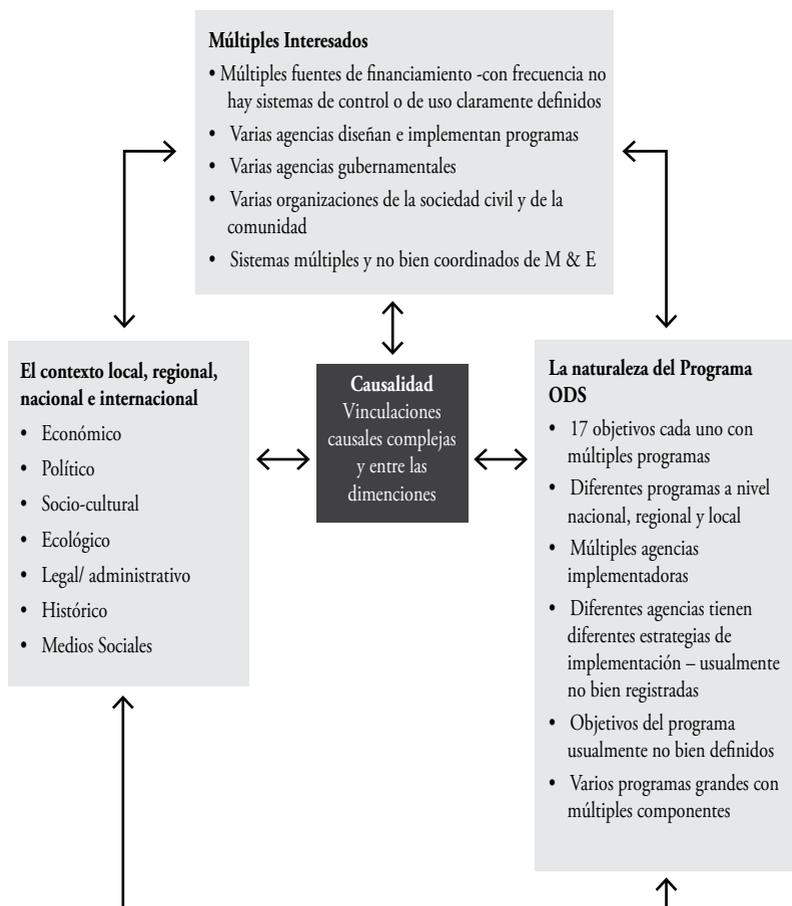
Muchos de los procesos de cambio de comportamiento que afectan a las relaciones de género y a la situación de la mujer son sutiles y difíciles de captar. Además, estos procesos operan a diferentes niveles: interpersonales, dentro de un hogar extenso multi-generacional, y dentro de la comunidad, escuela, lugar de trabajo, organización religiosa y a través de los medios de comunicación. En consecuencia, es probable que la complejidad del indicador sea alta.

#### **Aplicación del análisis de la complejidad a la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género**

Todas las dimensiones de la complejidad discutidas en la sección anterior se aplican a la evaluación EFGR. Debido a la amplia gama de mecanismos sociales (sociales, económicos, políticos, demográficos, etc.) que afectan y limitan el proceso de promoción del género y reducción de las desigualdades, cuando los recursos lo permiten, muchos programas tratan de incluir varios componentes para abordar varios de estos factores. En consecuencia, es probable que la naturaleza de la intervención sea compleja. Del mismo modo, es probable que haya una amplia gama de factores contextuales que influyen en los resultados. La dimensión institucional puede variar en complejidad dependiendo del número de agencias de financiamiento y de ejecución, pero la complejidad a menudo surge de la necesidad de involucrar a diferentes agencias que trabajan en la participación y empoderamiento educativo, económico, legal, de infraestructura y comunitaria. Éstos son a menudo los organismos que no trabajan normalmente juntos, los que conducen a niveles más altos de complejidad. La causalidad también es probable que sea compleja debido a los cambios de comportamiento sutiles que a menudo son difíciles de definir y capturar. Con respecto a la naturaleza de la evaluación, el análisis de género suele requerir datos estadísticos exhaustivos sobre género que a menudo no están disponibles y obstaculiza los esfuerzos para avanzar en la igualdad de género.

Sección 1 argumentaba que la desigualdad es causada por la interacción entre las múltiples causas del acceso desigual a: los recursos y las oportunidades en el ambiente en el cual la gente creció y los múltiples mecanismos sociales en el contexto en el cual las personas viven y trabajan. Las interacciones entre todos estos factores determinan si las diferencias observadas en los resultados se consideran justas y socialmente aceptables (resultantes de la libre elección o circunstancias inevitables) o son injustas y socialmente inaceptables (resultantes de causas prevenibles). Las interacciones entre estos múltiples factores es probable que dé como resultado niveles relativamente altos de complejidad en todas las dimensiones identificadas en la Figura 1.

Gráfico 1. El marco de complejidad de los ODS



## Capítulo 4. Marco de evaluación propuesto para los ODS centrados en la equidad y con perspectiva de género

Este capítulo se basa en las tres publicaciones siguientes. Para obtener información adicional y detalles sobre la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género, le recomendamos que consulte con ellos. Todos están disponibles en Internet de forma gratuita.

- **Bamberger, M. y Segone, M. 2011.** Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad. Nueva York: UNICEF
- **Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2013).** Integrar los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación. Documento de Orientación.
- **ONU Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, (2015).** Cómo administrar la evaluación con perspectiva de género. Manual de Evaluación

Además, le invitamos a tomar el e-learning gratuito relacionado disponible en <http://elearning.evalpartners.org/>.

La orientación presentada en este informe proporciona un marco de evaluación inicial para las evaluaciones EFGR dirigidas por los países que evolucionará paralelamente a la mejora del mecanismo general de seguimiento y revisión de los ODS. También se adaptarán a las prioridades y capacidades de cada país. El enfoque se basa en el objetivo central ODS de “Que Nadie se quede atrás”.

Otras características clave del enfoque propuesto son que está dirigido por países y se basa en un proceso participativo de consulta que involucra a una amplia gama de interesados a nivel nacional y local. El enfoque combina la recopilación de un conjunto básico de indicadores que son ampliamente comparables entre países y regiones, con la máxima flexibilidad para reflejar las diferencias entre países en los enfoques de las dinámicas de igualdad y de género y para responder a las prioridades nacionales y a las capacidades de investigación. El enfoque propuesto también reconoce que no existe una metodología de evaluación única y que los diferentes países y organizaciones pueden adoptar diferentes enfoques. En particular, se reconoce la necesidad de combinar indicadores cuantitativos que permitan medir tendencias generales y comparaciones entre países (lo que refleja el hecho de que los ODS deben adoptar un enfoque global y holístico que reconozca las interacciones entre países y sectores), con mediciones cualitativas más detalladas que reflejen la naturaleza compleja, multidimensional y específica del contexto del género y la reducción de la desigualdad. Un desafío para la evaluación de los ODS es integrar los enfoques cuantitativos y cualitativos y reconocer

los diferentes propósitos de cada uno y cómo se complementan entre sí. Ninguno de los enfoques es mejor o más “riguroso”, y cada uno tiene sus propios estándares específicos de rigor.

#### ***4.1 El marco de evaluación propuesto a nivel de país, centrado en la equidad y con perspectiva de género***

Todos los países se han comprometido a realizar exámenes nacionales del ODS, aunque el enfoque y la profundidad varían según las prioridades de los países, la capacidad de recolección y análisis de datos. Las evaluaciones EFGR deberían formar parte integral de los mecanismos nacionales de revisión de los ODS. Ambos conceptos de género y reducción de desigualdades se interpretan de manera diferente en diferentes regiones y países, por lo que el enfoque y el alcance de la evaluación EFGR pueden variar dependiendo de cómo se interpretan estos conceptos en cada país.

En el Manual de evaluación de ONU Mujeres sobre “Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género”<sup>38</sup>, la evaluación con perspectiva de género se caracteriza por dos elementos esenciales: lo que la evaluación examina y cómo se lleva a cabo. La evaluación con perspectiva de género evalúa el grado en que las relaciones de género y de poder -incluidas las causas estructurales y de otra índole que dan lugar a desigualdades, discriminación y relaciones de poder injustas- cambian como resultado de una intervención que utiliza un proceso incluyente, participativo y respetuoso con todas las partes interesadas (titulares de derechos y titulares de deberes). La evaluación con perspectiva de género promueve la rendición de cuentas respecto de los compromisos de igualdad de género, derechos humanos y empoderamiento de las mujeres, proporcionando información sobre la manera en que los programas de desarrollo están afectando a mujeres y hombres de manera diferente y contribuyendo al logro de estos compromisos. Es aplicable a todos los tipos de programación de desarrollo, no sólo al trabajo específico de género.<sup>39</sup>

UNICEF define la evaluación centrada en la equidad como un juicio sobre la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las políticas, programas y proyectos relacionados con el logro de resultados de desarrollo equitativo<sup>40</sup> (Véase el Cuadro 6). En las evaluaciones humanitarias también se abordan la cobertura, la conexión y la coherencia. El enfoque implica procesos rigurosos, sistemáticos y objetivos en el diseño, análisis e interpretación de la información con el fin de responder a preguntas

38 ONU Mujeres, 2015. “Como gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de Evaluación”. Oficina Independiente de Evaluación, Nueva York: ONU Mujeres.

39 ONU Mujeres actualizado.

40 Bamberger y Segone, 2011.

## **BOX 6. Ejemplos de definiciones de evaluaciones centradas en la equidad y sensibles al género**

### **Evaluación centrada en la equidad**

UNICEF define las evaluaciones centradas en la equidad como “una evaluación de la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones sobre los resultados del desarrollo equitativo.” Las evaluaciones centradas en la equidad examinan los cuellos de botella estructurales y las relaciones de poder y utilizan un proceso de empoderamiento.

### **Evaluación sensible al género**

ONU Mujeres suscribe la definición de evaluación del UNEG, pero incorpora directamente principios de igualdad de género, derechos de las mujeres y empoderamiento de la mujer. ONU Mujeres define la evaluación como “una evaluación sistemática e imparcial que proporciona información creíble y confiable basada en la evidencia sobre el grado en que una intervención ha dado lugar al progreso (o a la falta de éste) hacia resultados previstos y / o no deseados en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Como proceso mismo, la evaluación es también un medio para mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mediante la incorporación de las dimensiones de género y derechos de la mujer en los enfoques, métodos, procesos y uso de la evaluación. En consecuencia, la evaluación no sólo actúa como un importante impulsor del cambio positivo hacia la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, sino que la forma en que se lleva a cabo el propio proceso de evaluación da poder a las partes interesadas.”

Fuentes: Bamberger, M. y Segone, M., 2011. “Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad”. UNICEF; Política de Evaluación de la ONU Mujeres, 2013.

específicas, incluidas las de interés para los grupos más desfavorecidos. Proporciona una valoración de lo que funciona y lo que no funciona para reducir la desigualdad, y pone de relieve los resultados previstos e imprevistos para los grupos más desfavorecidos, así como las brechas entre los grupos más favorecidos, medios y menos favorecidos. Proporciona lecciones estratégicas para orientar a los responsables de la toma de decisiones y para informar a las partes interesadas.<sup>41</sup>

El Documento de Orientación del UNEG “Integrar los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones” proporciona un valioso recurso para todas las etapas de la formulación, diseño, implementación, difusión y uso de las evaluaciones centradas en EFGR.<sup>42</sup>

Las evaluaciones EFGR se llevan a cabo de manera participativa y consultiva, con la participación activa de los organismos gubernamentales, la sociedad civil y otras partes interesadas nacionales, así como de las oficinas país de las Naciones Unidas y los organismos donantes. Si bien habrá una considerable variación entre los países, es probable que las evaluaciones sigan, con algunos ajustes en el contexto de cada país, las etapas descritas a continuación.

41 Bamberger and Segone, 2011, p. 9.

42 UNEG. 2013 “Integrating human rights and gender equality in evaluation: Guidance document.”

## Etapa 1: Consultas amplias para seleccionar y desarrollar el diseño de evaluación del EGFR

Las siguientes son algunas de las preguntas a definir durante las consultas:

### a) Definiendo las preguntas clave de la evaluación

Antes de considerar si son necesarios indicadores adicionales o cuáles son los diseños de evaluación apropiados, es esencial acordar cuáles son las preguntas clave que las evaluaciones deben abordar. Si bien esto puede parecer obvio, a muchos evaluadores les preocupa proponer sus metodologías preferidas y, a menudo, saltar directamente a los debates metodológicos antes de aclarar las preguntas que deben abordarse. Es importante que las preguntas de evaluación se definan en consulta con las partes interesadas y no con los especialistas en evaluación.

El Capítulo 1 identificaron tres niveles en los que se pueden realizar evaluaciones (política, programa y proyecto) y cuatro tipos de evaluación (política, formativa, de desarrollo y sumativa). Cada tipo de evaluación está diseñado para abordar diferentes tipos de preguntas (Ver Tabla 1 en el Capítulo 1) que son de interés para las diferentes partes interesadas. Es esencial identificar los tipos de información que las partes interesadas requieren antes de seleccionar los tipos apropiados de diseño de evaluación. Es muy probable que la evaluación de las dimensiones EFGR de los programas a nivel país de los ODS requerirá la ejecución de evaluaciones a diferentes niveles y también utilizando varios tipos de evaluación diferentes en distintos puntos de la evaluación.

Para las evaluaciones EFGR, es importante asegurarse de que las preguntas de evaluación para la mayoría de los ODS, sino para todos ellos, identifiquen y aborden específicamente asuntos relevantes de género y de igualdad. Para lograr el objetivo de "Que Nadie se quede atrás", las cuestiones de igualdad de género y reducción de las desigualdades deben abordarse a lo largo de toda la evaluación de los ODS, ya que la mayoría de las intervenciones tienen un impacto diferencial en las mujeres y los hombres y siempre existe el desafío de identificar a los grupos que puedan quedarse fuera y que no se beneficien de los diferentes programas.

La Tabla 3 ilustra algunos de los diseños de evaluación que se pueden utilizar para abordar las diferentes preguntas de evaluación sumativa. Esta tabla se limita a la evaluación sumativa tanto por razones de espacio como porque las evaluaciones sumativas pueden utilizar los diferentes métodos de evaluación que se utilizan para los otros tres tipos de evaluación.

**Tabla 3. Preguntas de evaluación de impacto (sumativas) y posibles diseños de evaluación**

<i>Preguntas Claves de Evaluación</i>	<i>Posibles diseños de evaluación*</i>
1. ¿En qué medida puede atribuirse a la intervención un resultado (o un impacto) específico sobre el género o sobre la reducción de las desigualdades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños experimentales y cuasi-experimentales</li> <li>• Diseños estadísticos</li> <li>• Estudios de casos híbridos y diseños participativos</li> </ul>
2. ¿Ha marcado la intervención una diferencia en los resultados previstos o no intencionados sobre el género o los resultados relacionados con la reducción de las desigualdades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños experimentales y cuasi-experimentales</li> <li>• Análisis de contribuciones</li> <li>• Métodos de estudio de casos de análisis comparativo cualitativo (ACC)</li> </ul>
3. ¿Cómo ha influido la intervención en los resultados de género o en los resultados relacionados con la reducción de las desigualdades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos basados en la teoría</li> <li>• Evaluación realista</li> <li>• Enfoques participativos</li> <li>• Teoría del cambio</li> <li>• Seguimiento de procesos</li> </ul>
4. ¿Puede esperarse que esto funcione en otros lugares con respecto a los resultados sobre el género y los resultados en la reducción de las desigualdades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques participativos</li> <li>• Experimentos naturales</li> <li>• Estudios de revisión y síntesis</li> <li>• Estudios de caso de ACC</li> </ul>

\* Los diseños se describen en la Sección 2.

Fuente: Adaptado de Stern et al. 2012 y Bamberger et al. 2016.

### **b) Seleccionando el mejor diseño de evaluación (o combinación de diseños) para abordar cada pregunta de evaluación**

La Tabla 3 enumera algunos de los diseños de evaluación que se pueden usar para abordar cada una de las cuatro preguntas de evaluación. Estos diseños se tratan a continuación en la Sección 2. Todos los diseños deberían incorporar el enfoque EFGR y todos los diseños deberían incluir preguntas relacionadas con el género y la reducción de las desigualdades.

### **c) ¿Cuáles son los niveles en los que se ejecutarán las evaluaciones EFGR?**

Las evaluaciones pueden realizarse a nivel nacional, sectorial (programa) o local, y para algunos países grandes, también a nivel estatal, provincial o regional. La elección dependerá de las prioridades de los países y de la disponibilidad de recursos.

### **d) ¿Existe una estrategia integral de evaluación a nivel de país?**

Idealmente, todas las evaluaciones deben ser seleccionadas como parte de una estrategia integral de evaluación de los ODS (y respondiendo a las

preguntas clave de evaluación), pero a menudo las evaluaciones individuales serán seleccionadas de manera ad hoc a medida que los recursos estén disponibles o dependiendo del interés de diferentes agencias.

### **Etapas 2: Seleccionando la mejor combinación de diseños de evaluación**

Hay seis diseños de evaluación principales que se pueden utilizar en las evaluaciones EFGR. Ningún diseño único puede abordar todas las preguntas de evaluación, por lo que normalmente se puede usar una combinación de varios diseños. En los casos en los que el programa se considere complejo, existen varios diseños adicionales de evaluación de la complejidad que pueden utilizarse. Los diseños se describen en la sección 4.4. Es importante reconocer que no existe un diseño de evaluación “mejor” y que la elección del diseño se determinará en función de las preguntas que se formulen, los objetivos de la evaluación y la naturaleza del programa (“Evaluand”) en estudio.

### **Etapas 3: Enfoques sensibles a la complejidad**

Cuando los programas se definen como complejos (véase el Capítulo 3 y la sección 4.4), los diseños de evaluación convencionales no podrán evaluar la eficacia de un proyecto concreto para contribuir a los cambios deseados en cada uno de los resultados que se producen a través de complejas cadenas causales. En estas circunstancias, a menudo será necesario considerar el uso de diseños de evaluación que respondan a la complejidad. Éstos se discuten en la sección 4.4.

### **Etapas 4: Evaluación de la resiliencia y la sostenibilidad**

Un objetivo central de los ODS es promover programas y sociedades resilientes y asegurar que los beneficios de los programas sean sostenibles durante largos períodos de tiempo. Como la mayoría de las evaluaciones convencionales no evalúan la sostenibilidad a largo plazo y la resiliencia de los programas, estas preguntas requieren el uso de herramientas y técnicas especiales de evaluación que se describen en la sección 4.5. También deben evaluarse temas y desafíos especiales que afectan la sostenibilidad y la resiliencia de los programas y objetivos con perspectiva de género y la reducción de las desigualdades.

### **Etapas 5: Realizar un análisis de evaluabilidad**

Una vez que se hayan desarrollado las metodologías, es importante llevar a cabo un análisis de evaluabilidad para asegurar que los diseños de evaluación propuestos pueden abordar adecuadamente las preguntas clave de EFGR y

que esto puede hacerse dentro del tiempo, presupuesto, recursos humanos e instituciones de las agencias que llevan a cabo y gestionan las evaluaciones.

La recopilación y el análisis de indicadores a nivel de país en el conjunto básico de indicadores de los ODS será un elemento clave del análisis de evaluabilidad. Cada país recopilará y analizará, tanto como sea posible, el conjunto de indicadores básicos de los ODS recomendados. A los efectos de la evaluación EFGR, se prestará especial atención a los indicadores sobre género y reducción de las desigualdades.

Los datos para los indicadores que medirán los distintos objetivos y metas de los ODS se recolectarán a través de una amplia gama de agencias.

- Análisis exploratorio de datos y clasificación de datos: Se examinará la cobertura, implementación, integridad y calidad de los indicadores básicos de los ODS
- Análisis de los indicadores de género y reducción de desigualdades: El análisis abarcará tanto los sub-indicadores del ODS-5 como del ODS-10 como objetivos independientes, así como las dimensiones de género de los otros ODS. ONU Mujeres emitirá un informe de monitoreo en noviembre de 2017 que proporcionará una evaluación completa y autorizada del progreso, las brechas y los retos clave en la implementación de los ODS desde una perspectiva de género. El informe se basará en el último análisis cuantitativo de las tendencias mundiales y regionales en el logro de los ODS para mujeres y niñas, así como en estudios de países de calidad cualitativa que examinen cómo se están implementando los ODS a nivel nacional.
- Abordar “Que Nadie se quede atrás”: Se utilizarán metodologías disponibles<sup>43</sup> y, cuando sea necesario, se desarrollarán nuevas para identificar grupos excluidos de los beneficios en función del género, ingresos, edad, origen étnico, desventaja física o mental, ubicación geográfica u otros factores.

En este punto, puede haber una discusión sobre si se deben incluir o no indicadores e información adicional. Los indicadores básicos de los ODS no pretenden ser exhaustivos debido a la necesidad de mantener la lista relativamente corta para que sea manejable. En consecuencia, hay muchas áreas en las que podrían identificarse indicadores adicionales para el género y la reducción de las desigualdades.

Una vez comenzada la evaluación, habrá reuniones periódicas para revisar el progreso y hacer los ajustes necesarios al diseño. Debe establecerse un sistema de control de calidad para garantizar la calidad y la integridad de los datos.

43 Bamberger y Segone 2011.

## **Etapas 6: Herramientas especiales de recolección y análisis de datos para las evaluaciones EFGR**

Las evaluaciones EFGR utilizan las herramientas de recolección y análisis de datos descritas en este capítulo. Sin embargo, a menudo deben complementarse con técnicas especiales de recopilación de datos para abordar cuestiones relacionadas con:

- La desagregación de los datos a nivel de hogares para examinar cómo se distribuyen los recursos entre los diferentes miembros del hogar. Un ejemplo de una herramienta ampliamente utilizada es el Marco de Análisis de Género de Harvard, que proporciona una lista de verificación para examinar el uso del tiempo y el acceso y control de los recursos productivos. Los estudios de nutrición también han desarrollado herramientas muy detalladas para monitorear en detalle preguntas tales como el consumo de alimentos por cada miembro del hogar.
- Recopilación de información sobre temas delicados como la toma de decisiones en el hogar, la violencia doméstica, la planificación familiar y el comportamiento sexual que las mujeres y otros miembros del hogar son reacios a discutir con los entrevistadores. Para este propósito se dispone de una variedad de técnicas como la observación participante, el informante clave, el grupo focal y técnicas cualitativas.
- Supervisión del cambio de comportamiento: Los resultados previstos de las intervenciones de género suelen incluir cambios de comportamiento que son difíciles de observar. Los encuestados no suelen ser conscientes de estos cambios sutiles (por ejemplo, en la toma de decisiones, el control de los recursos o el sentimiento de confianza de las mujeres). La observación participante, donde se observa a las personas a lo largo del tiempo, con frecuencia puede usarse para este propósito.
- Análisis de los múltiples mecanismos de control social que limitan la libertad personal de las mujeres, el acceso a los recursos y la participación en la toma de decisiones: Las herramientas y los enfoques sensibles a la complejidad se discuten más adelante en este capítulo.
- Los estudios de casos proporcionan herramientas útiles para complementar todo lo anterior, ya que pueden documentar los cambios en el tiempo, los procesos complejos que afectan el acceso de las mujeres a los servicios y su capacidad para participar en las organizaciones sociales y la toma de decisiones.

## **Etapas 7: Difusión de las evaluaciones EFGR**

Debería haber un programa de difusión que combine los informes escritos convencionales con métodos más creativos en coordinación con los medios de comunicación de masas y las redes sociales (incluyendo el uso de nuevas

tecnologías de la información tales como teléfonos móviles, tabletas y redes sociales de manera apropiada) a través de talleres y otros tipos de sesiones informativas. También es importante garantizar que los hallazgos sean accesibles a las comunidades locales y, cuando proceda, pueda utilizarse el teatro, la danza y otros métodos de comunicación culturalmente apropiados. Los hallazgos también deben estar disponibles en los idiomas locales.

#### ***4.2 Principales tipos de diseños de evaluación que pueden considerarse para las evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género***

Hay seis diseños de evaluación ampliamente utilizados, los cuales pueden ser en la evaluación EFGR. Los diseños (resumidos en la Tabla 4) son los siguientes:

##### **Diseños experimentales y cuasi-experimentales**

Estos diseños implican la comparación de un tratamiento (proyecto) y un grupo de control emparejado que no tiene acceso al proyecto (y que ayuda a definir el contraste). Este diseño es el más utilizado para la evaluación de proyectos ya que normalmente existe una relación causal lineal simple que puede ser fácilmente medida, pero diseños similares pueden usarse a menudo en el nivel de programa. Sin embargo, la mayor dificultad de definir un grupo de comparación significa que los diseños cuasi-experimentales son más comúnmente utilizados a nivel de programa. El impacto del proyecto se estima comparando los cambios en la variable resultado de los dos grupos, al inicio (línea de base) y a la finalización del proyecto. Hay una distinción importante entre los diseños experimentales. Los más comunes son: ensayos controlados aleatorios (ECA), en los que los sujetos pueden asignarse al azar a los grupos de proyecto y control, eliminando así las diferencias entre los dos grupos que podrían explicar los resultados; y diseños cuasi-experimentales, donde los sujetos no pueden ser asignados al azar. En este último caso, se debe usar una técnica de coincidencia para seleccionar un grupo de comparación que sea lo más similar posible al grupo del proyecto. Los diseños cuasi-experimentales están sujetos a problemas de sesgo de selección, ya que las diferencias en los resultados, interpretadas como efectos atribuidos al proyecto, pueden ser debidas a diferencias entre los dos grupos, que el procedimiento de coincidencia no pudo controlar. Los diseños cuasi-experimentales son muy utilizados, y hay muchas variaciones diferentes que varían en función a su rigor metodológico.

En los últimos años, ha habido un aumento significativo en la aplicación de ECA, incluso en el campo de la evaluación de programas de género. Una limitación práctica de estos diseños es que tienden a ser bastante costosos y requieren un alto nivel de experiencia técnica. Recientemente, hay algunos

desarrollos prometedores para las evaluaciones de ECA y de diseños cuasi-experimentales dirigidos en teléfonos móviles y tecnologías de información y comunicaciones relacionadas, donde los costos pueden reducirse significativamente. Estos no se han utilizado ampliamente para la evaluación EFGR, en parte debido a la dificultad de una identificación precisa de los grupos vulnerables.

De manera similar, los diseños experimentales no se han utilizado ampliamente para la evaluación EFGR, en parte debido a la dificultad de una identificación precisa de los grupos vulnerables y del proceso de cambio. Los resultados sobre el género y la reducción de las desigualdades suelen implicar múltiples procesos de cambio de comportamiento, que son difíciles de integrar en el proceso lineal definido con precisión de los ECA. Sin embargo, en los últimos años, ha habido un aumento constante en la aplicación de diseños experimentales para evaluar las intervenciones de género que tienen un solo o sólo unos pocos insumos y resultados previstos.<sup>44</sup>

**Tabla 4. Los principales enfoques de evaluación que pueden utilizarse en las evaluaciones EFGR**

<i>Diseño</i>	<i>Variaciones</i>	<i>Ejemplos y referencias</i>
1. Experimental y cuasi-experimental	ECA, diseños cuasi-experimentales, experimentos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la ECA para evaluar los efectos de la capacitación de los guardias transfronterizos en Ruanda para reducir la violencia contra la mujer y mejorar los resultados socioeconómicos de las mujeres (Fuente: Laboratorio de innovación sobre el género del Banco Mundial)</li> <li>• Muchas de las ECA realizadas por el Poverty Action Lab evalúan el impacto de las intervenciones de desarrollo en las mujeres (<a href="http://www.povertyactionlab.org">www.povertyactionlab.org</a>)</li> </ul>
2. Estadística	Modelización estadística, econometría, análisis de la incidencia del gasto público, seguimiento del gasto público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de la incidencia del gasto público utilizado para evaluar qué proporción del gasto público en sectores como la salud y la educación va a familias de bajos ingresos (Fuente: IMF)</li> </ul>
3. Basado en teoría	Teoría del cambio, rastreo de procesos, análisis de contribuciones, evaluación realista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la teoría del cambio y análisis de contribuciones para evaluar la eficacia de un programa de 10 años para reducir la violencia contra las mujeres en El Salvador (Fuente: OXFAM USA)</li> </ul>

44 El Laboratorio de Innovación de Género del Banco Mundial de África ha realizado diseños experimentales y cuasi-experimentales para evaluar las intervenciones de género en las áreas de titulación de tierras, agricultura, desarrollo del sector privado y empleo de los jóvenes. <http://www.worldbank.org/en/programs/africa-gender-innovation-lab>

4. Basado en casos	Fundamentación teórica naturalista, etnografía, rastreo de procesos, ACC, análisis dentro de un caso, simulaciones, análisis de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ACC se utilizó para evaluar la eficacia de las intervenciones de las Naciones Unidas a nivel nacional sobre el empoderamiento económico de las mujeres. El país fue utilizado como la unidad de análisis (Fuente: ONU Mujeres).</li> </ul>
5. Participativo y cualitativo	Evaluación participativa y de empoderamiento, evaluación feminista, métodos participativos de evaluación, cambio más significativo, recolección de resultados, mapeo de alcances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres de las aldeas diseñan un instrumento de encuesta para identificar las necesidades de las familias en las comunidades pobres de la India y luego interpretar y difundir los hallazgos. (Fuente: Observatorio Social del Banco Mundial, India)</li> <li>• Evaluación del cambio estructural de género: la experiencia de la evaluación del proyecto GENOVATE (María Bustelo, Julia Espinosa y María Velasco, Universidad Complutense de Madrid)</li> </ul>
6. Revisión y síntesis	Meta-análisis, síntesis narrativa, síntesis realista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de una revisión sistemática, cubriendo toda la literatura publicada, para evaluar el impacto del microcrédito en el empoderamiento económico de las mujeres (Fuente: Vaessen, Rivas y Leeuw, 2016)</li> </ul>

Fuentes: Adaptado de Stern et al. 2012, and Bamberger et al. 2016.

### Diseños estadísticos

Estos usan el modelado estadístico y el análisis econométrico y se utilizan principalmente a nivel nacional o para comparaciones entre países. Un ejemplo típico sería utilizar una comparación entre países para evaluar los efectos de una intervención política en particular sobre, por ejemplo, la oferta de viviendas de bajos ingresos, mientras controla los indicadores nacionales como el PIB, el nivel educativo medio, las tasas de crecimiento urbano y desempleo. Hasta la fecha, los diseños estadísticos no han sido ampliamente utilizados en la evaluación de políticas e intervenciones de género.

Existe una extensa literatura de investigación económica sobre quiénes son alcanzados por diferentes tipos de gasto público, en particular para la salud, la educación y los pagos condicionales en efectivo. Estos estudios utilizan datos nacionales de ingresos y gastos, por lo que el análisis está limitado por el hecho de que los datos disponibles frecuentemente sólo permiten la desagregación por ingresos, a menudo ni siquiera por sexo. Sin embargo, proporcionan una primera aproximación útil en la que los grupos de ingresos tienen y no tienen acceso a diferentes servicios.

Una herramienta estadística potencialmente poderosa para la evaluación EFGR es el enfoque de exclusión social. Se examina cómo la exclusión resultado de

la interacción entre diferentes dimensiones como la edad, el sexo, el ingreso, la etnia y la ubicación geográfica.<sup>45</sup> Aunque sólo es factible en países con buenos conjuntos de datos nacionales, es un enfoque atractivo, ya que evita el análisis sector por sector de la igualdad que a menudo se realiza.

### Evaluaciones basadas en la teoría

Estos incluyen diseños ampliamente utilizados como la teoría del cambio, el análisis de contribuciones y el rastreo de procesos.<sup>46</sup> Con todos estos diseños, una teoría de intervención identifica un conjunto de supuestos causales que explican cómo se pretende que una intervención funcione, los vínculos causales entre los diferentes niveles y componentes del programa y los supuestos críticos que deben ser probados. La teoría del cambio ayuda a guiar el diseño de la evaluación de las preguntas de evaluación, suposiciones y la definición de indicadores y proporciona un marco para la interpretación de los resultados. Los enfoques basados en la teoría se han aplicado ampliamente en evaluaciones con perspectiva de género.<sup>47</sup>

Una variante ampliamente utilizada es el análisis de la contribución, que se utiliza para evaluar la contribución de un programa particular en situaciones complejas en las que no es posible utilizar diseños experimentales y diseños cuasi experimentales.

Las teorías del cambio se usan en casi cualquier contexto de evaluación y pueden variar desde modelos muy sencillos de una página hasta modelos complejos basados en software que explican las interacciones entre múltiples componentes y a múltiples niveles. Las teorías del cambio tienen la gran ventaja de que se utilizan de manera participativa. El software en línea de fácil uso, también permite involucrar a las partes interesadas que no pueden reunirse físicamente. Es particularmente importante cuando se desarrolla una teoría de cambio con perspectiva de género asegurarse que esta se desarrolle de una manera participativa de abajo hacia arriba con todos los grupos de mujeres participando activamente en el proceso.

45 El enfoque de exclusión social se originó en Europa para evaluar los factores que afectan el acceso de las poblaciones migrantes a los servicios sociales públicos. Para un ejemplo de estos enfoques, véase el informe anual del 2015 del Centro para el Análisis de la Exclusión Social en la Escuela de Economía de Londres. <http://sticerd.lse.ac.uk/dps/case/cr/casereport98.pdf>. Para un ejemplo de como la exclusión social se está aplicando hoy en día en los países en desarrollo, véase el trabajo de la Organización Mundial de la Salud. [http://www.who.int/social\\_determinants/themes/socialexclusion/en/](http://www.who.int/social_determinants/themes/socialexclusion/en/)

46 Leeuw, F.L. 2012. "Linking theory-based evaluation and contribution analysis: Three problems and a few solutions" *Evaluation*, julio 2012: 18 (3): 348-363.

47 Véase, por ejemplo, ONU Mujeres. 2014. "An empowered future: Corporate evaluation of UN Women's contribution to women's economic empowerment". Oficina de Evaluación Independiente. Nueva York: ONU Mujeres, y la teoría del cambio de ActionAid para combatir la violencia contra las mujeres: [http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc\\_lib/theory\\_of\\_change\\_on\\_vawwg.pdf](http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc_lib/theory_of_change_on_vawwg.pdf). También UNFPA. 2016: Evaluación del apoyo del UNFPA a los datos del censo de la población y la vivienda para orientar la toma de decisiones y la formulación de políticas (2005-2014). Oficina de Evaluación.

Un enfoque potencialmente poderoso basado en la teoría es el análisis de cuello de botella desarrollado por UNICEF.<sup>48</sup> Este examina cómo el acceso o la exclusión de servicios tales como la salud y la educación está determinado por las interacciones entre los factores del lado de la oferta, de la demanda y contextuales y cómo los servicios son realmente utilizados por grupos con peores condiciones. Se utiliza para evaluar el acceso de todos los grupos vulnerables o puede centrarse específicamente en los factores que afectan el acceso diferencial de mujeres y hombres a diferentes servicios.

### Enfoques basados en casos

Hay una gran variedad de métodos de evaluación basados en casos, algunos de los cuales son en gran medida descriptivos, mientras que otros permiten el análisis cuantitativo. Los elementos comunes son que todos toman el caso (el individuo, el hogar, el grupo, la comunidad, la organización, etc.), en lugar de una sola variable, como unidad de análisis. Cada caso se considera único, con diferentes combinaciones de factores para que el análisis busque la diversidad más que la homogeneidad. Los dos métodos de caso más comunes son los métodos descriptivos de casos<sup>49</sup> que son familiares a todos los evaluadores y el análisis comparativo cualitativo (ACC).<sup>50</sup> ACC se refiere a una familia de métodos que se centran en un número limitado de casos empíricos, para los cuales se exploran la configuración de los efectos (resultados, impactos) y las condiciones para que los efectos se produzcan. El análisis identifica el conjunto de atributos (características) que deben estar presentes para que el resultado se produzca (las condiciones necesarias) y el conjunto de atributos que están siempre presentes cuando el resultado no se produce. La evaluación de la contribución de ONU Mujeres al empoderamiento económico de las mujeres es un ejemplo de un análisis ACC en el que los casos representan a países en los que operan los programas ONU Mujeres.<sup>51</sup>

Los casos descriptivos se usan para una comprensión profunda de cómo los diferentes grupos experimentan realmente la exclusión social, y ACC puede utilizarse para entender la configuración de factores que promueven o superan la exclusión.

Los diseños descriptivos de casos prácticos se utilizan ampliamente en evaluaciones sensibles al género.

48 Bamberger y Segone 2011, pp. 45-50.

49 Yin, R. 2012. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

50 Byrne, D. y C. Ragin. 2009. *The Sage Handbook of Case-Based Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

51 ONU Mujeres. 2014. "An empowered future: Corporate evaluation of UN Women's contribution to women's economic empowerment". Oficina de Evaluación Independiente. Nueva York: ONU Mujeres.

Los estudios de caso tienen la flexibilidad de describir en profundidad la experiencia vivida por las mujeres y cómo interactúan con la familia, los miembros de la comunidad y los grupos externos. También es posible capturar procesos y presiones sociales que son más difíciles de captar en las encuestas. Las agencias internacionales suelen seleccionar estudios de caso de país cuando están evaluando la efectividad de sus programas globales o regionales. El reto con los estudios de caso es asegurar que se seleccionan de una manera que asegure que la muestra sea ampliamente representativa de los grupos estudiados, de modo que es posible generalizar a partir de los resultados.

En los últimos años, ha habido un creciente interés en los métodos ACC. Estos métodos tienen la ventaja de que pueden centrarse tanto en las características únicas de cada caso (individual, hogar, organizaciones) como en la combinación de factores que determinan la presencia o la ausencia de los resultados deseados. El enfoque es útil para entender las interacciones entre los múltiples factores que afectan los resultados.

### Diseños participativos y cualitativos

“Los diseños de evaluación participativa involucran a una amplia gama de partes interesadas en el diseño, implementación e interpretación de la evaluación. Los métodos participativos pueden ser utilizados por razones metodológicas, para fortalecer la calidad y validez de los datos o por razones ideológicas.”<sup>52</sup>

Los métodos participativos a menudo utilizan un enfoque de métodos mixtos donde los hallazgos de diferentes técnicas de recopilación y análisis de datos se triangulan para aumentar la validez. Muchos métodos participativos también se utilizan en las evaluaciones de empoderamiento, de género o de equidad como parte de un proceso de empoderamiento político o social.<sup>53</sup> Los enfoques participativos están en línea con los principios de las evaluaciones con enfoque de derechos humanos y de género (ver, por ejemplo, la Guía del UNEG).

Algunos de los métodos de evaluación participativa y cualitativa más utilizados son:

- Mapeo de alcances<sup>54</sup>

52 Cousins, J. y E. Whitmore. 1998. *Framing Participatory Evaluation: New Directions for Evaluation*. Wiley Periodicals.; Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

53 Mertens, D. M. y S. Hesse-Biber. 2013. “Mixed methods and credibility of evidence in evaluation”. *New Directions for Evaluation*, 2013: 5–13. doi: 10.1002/ev.20053.

54 Earle, S., Carden, F. y T. Smytlo. 2001. “Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

- Recolección de resultados y otros métodos narrativos<sup>55</sup>
- Cambio más significativo<sup>56</sup>
- Métodos de evaluación participativa<sup>57</sup>
- Entrevistas con informantes clave
- Algunas aplicaciones de grupos focales
- Observación participante y estudios de casos longitudinales<sup>58</sup>

Los métodos participativos y cualitativos se utilizan ampliamente en la evaluación EFGR y están en línea con los enfoques de derechos humanos y de género. Se han utilizado técnicas de evaluación participativa mediante las cuales las comunidades discuten e identifican mecanismos de exclusión. A veces esto se hace a través de mapas sociales construidos por la comunidad que indican quién tiene y no tiene acceso a diferentes recursos.

Los enfoques participativos también son muy útiles para realizar estudios exploratorios y diagnósticos rápidos con el fin de comprender completamente el contexto en el que opera el programa antes de decidir sobre la metodología de evaluación.

Los métodos participativos implican poblaciones objetivo y grupos vulnerables en la definición del propósito y la metodología de la evaluación, la recopilación de datos y la interpretación de los hallazgos. Estos métodos se adaptan bien a las evaluaciones destinadas a promover el empoderamiento y la justicia social y, en particular, a garantizar que todas las mujeres participen en el proceso.

Los grupos focales son uno de los métodos participativos más utilizados y, cuando están bien facilitados, pueden garantizar que todos los miembros del grupo tengan la oportunidad de hablar. Muchos investigadores de género creen que los grupos focales proporcionan un ambiente de apoyo para que las mujeres menos habladoras expresen sus puntos de vista, ya que no son dominadas por el entrevistador, lo que puede ocurrir cuando se realizan entrevistas individuales.

- 
- 55 Wilson-Grau, R., y H. Britt. 2012. "Cosecha de alcances". Cairo, Egipto: Oficina de la Fundación Ford en Oriente Medio y Norte de África. Disponible en <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374>.
- 56 Davies, R. y J. Dart. 2005. "The 'most significant change' (MSC) technique: A guide to its use". Melbourne. Disponible en <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>.
- 57 Kumar, S. 2013. "Understanding equity and growth from a development perspective: Background paper". Nueva York: Fundación Rockefeller.
- 58 Salmen, L. 1987. *Listen to the People: Participant Observer Evaluation of Development Programmes*. New York, NY: Oxford University Press.; Hashemi, S., Schuler, S., y A. Riley. 1996. "Rural credit programmes and women's empowerment in Bangladesh." *Desarrollo Mundial* 24(4) 635-53.

Los métodos participativos a menudo se combinan con técnicas de teoría del cambio, como el cambio más significativo, el mapeo de alcances y la recolección de resultados, los cuales buscan que las comunidades locales expresen sus opiniones sobre los efectos de las intervenciones.

### Revisión y síntesis

Estos enfoques implican la identificación de todas las evaluaciones que se han publicado sobre un tema en particular y que satisfacen ciertos estándares de calidad de la metodología. Los resultados se sintetizan para resaltar los principales hallazgos y lecciones.<sup>59</sup> Estas revisiones proporcionan una perspectiva más amplia y ayudan a los usuarios a entender cómo la implementación y los resultados se ven afectados por diferentes contextos locales. Hay una serie de agencias que ahora publican regularmente estas revisiones.<sup>60</sup>

### **4.3 Algunas estrategias generales para integrar principios centrados en la equidad y con perspectiva de género en las evaluaciones de los ODS**

Con el tiempo, todas las evaluaciones de ODS deben ser EFGR. Sin embargo, reconociendo que en algunos países esto será un proceso gradual, existen varios enfoques generales que pueden ser útiles para integrar consideraciones sobre género y reducir las desigualdades en las evaluaciones de los ODS. Además de las metodologías generales de evaluación discutidas anteriormente, esta sección presenta una serie de enfoques que pueden ser útiles para integrar las consideraciones de género y equidad en las evaluaciones de los ODS (Cuadro 7).

### Revisión de las lecciones aprendidas de los enfoques anteriores

Muchas agencias han considerado útil llevar a cabo una revisión o evaluación de las políticas, estrategias y enfoques de anteriores incorporaciones de la perspectiva de género y las lecciones aprendidas de ello. Esta es también una manera de hacer que el caso cuente con un mayor cambio institucional, más allá de la función de la evaluación.

59 Vaessen, R. y M. Bamberger. 2016. "Impact evaluation approaches and complexity" en Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

60 La Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto es una de las mejor conocidas en el campo del desarrollo (3ieimpact.org), que ahora tiene información en más de 2,500 evaluaciones de impacto. Muchas agencias de la ONU y los organismos bilaterales también realizan revisiones sistemáticas cada cierto tiempo.

## Construyendo la igualdad de género en el marco de la teoría del cambio y los resultados de los programas

Esto debe hacerse tanto como un resultado independiente como integrado/ incorporado en todas partes.

### **Cuadro 7. Lecciones de los profesionales de la evaluación sobre herramientas prometedoras para evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género**

Durante enero y febrero de 2016, se realizaron consultas en línea con profesionales de la evaluación de todo el mundo para solicitar su experiencia y recomendaciones sobre la evaluación de los ODS con un enfoque de equidad y género. Se realizaron consultas similares sobre la evaluación de la complejidad, los sistemas nacionales de evacuación y los factores que influyen en la utilización de las evaluaciones (véase el anexo 3). Todas las discusiones están disponibles en línea en: <http://gendereval.ning.com/forum/topics/eval-sdgs>

El presente cuadro incluye un resumen de la retroalimentación sobre útiles herramientas de evaluación

Con respecto a los instrumentos y enfoques de evaluación prometedores, se hizo hincapié en los métodos participativos, haciendo hincapié en la importancia de realizar consultas amplias con las comunidades locales en todas las etapas del proceso de evaluación. Las siguientes son algunas de las sugerencias y herramientas que resultaron útiles:

- Es importante institucionalizar y sistematizar la recolección de datos
- Historias orales y herramientas etnográficas
- Las evaluaciones deben ser propiedad de la comunidad
- Métodos mixtos son útiles, pero a menudo no pueden cavar lo suficientemente profundo en cuestiones de género “pegajosas” donde las mujeres pueden ser reacias a responder
- Herramientas participativas
- Mapeo espacial
- Perfil de género del gasto público y auditoría basada en el género
- Análisis institucional de género
- Mapas de movilidad estacional
- Enfoque de la vida comunitaria basado en la fuerza
- Enfoque del curso de vida
- La comunidad se moviliza para dar voz a los grupos vulnerables (“Aumentar las voces en Uganda”)
- Mapeo de alcances
- Estadísticas participativas
- Análisis de sostenibilidad post-proyecto
- Análisis de poder entre grupos comunitarios y entre la comunidad y grupos externos

## Elaboración de una lista de verificación de áreas clave en las que una evaluación puede integrar la perspectiva de género

Las listas de verificación de cuestiones importantes que han de analizarse desde una perspectiva de género han demostrado ser una herramienta de referencia útil en el diseño de programas y evaluaciones de género.<sup>61</sup> Las listas de verificación pueden ser tanto generales (que abarcan todos los temas que se abordarán en evaluaciones sensibles al género) o sectoriales. Sin embargo, deben evitar ser prescriptivos o convertirse en una actividad de registro y ser utilizados como un medio para incentivar el pensamiento sobre aspectos importantes a considerar.

El Marco de Análisis de Género de Harvard incluye dos listas de verificación ampliamente utilizadas para el análisis del acceso y control de los recursos productivos, desglosados por sexo, y cuando sea requerido por edad, estado civil u otras variables relevantes.<sup>62</sup>

En el marco del Plan de Acción a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer<sup>63</sup>, que constituye el primer marco de rendición de cuentas para la incorporación de la perspectiva de género en el sistema de las Naciones Unidas, el UNEG ha elaborado una Tabla de Puntuación para respaldar informes sobre la Evaluación de Indicadores de Desempeño<sup>64</sup>. La Tabla de Puntuación debe utilizarse junto con la Guía del UNEG sobre la integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la evaluación y proporciona un conjunto de cuatro criterios sobre los cuales las entidades de las Naciones Unidas evalúan la integración de la igualdad de género en los informes de evaluación. Los criterios de la tabla de puntuación se centran en: a) la integración de la igualdad de género en el ámbito de la evaluación, los indicadores de evaluación, los criterios de evaluación y las preguntas de evaluación; b) metodología, métodos, herramientas y técnicas de análisis de datos que tengan en cuenta las cuestiones de género; y c) los hallazgos de la evaluación, conclusiones y recomendaciones reflejan un análisis de género.

61 Diversas organizaciones, como ONU Mujeres, USAID, DIFD y CARE internacional, han elaborado listas de verificación para que el personal evalúe en qué medida se han abordado las cuestiones de género en el diseño y la ejecución de sus programas. Por ejemplo, al personal del DFID se les hacen preguntas como: “¿Hemos contado a todas las mujeres y niñas?”, “¿Se han consultado a mujeres y hombres?”, “¿Hemos invertido igualmente en mujeres y hombres? ¿Reciben las mujeres y niñas una parte justa de los recursos del programa?”

62 Overholt, C., Anderson, M., Cloud, K., y J. Austin. 1985. *Gender Roles in Development Projects: A Case Book*. Connecticut: Kumarian.

63 Para obtener más información sobre el Plan de Acción de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (UN-SWAP), visite el sitio web: <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>.

64 UNEG, UN-SWAP. “Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard” <http://uneval.org/document/download/2148>.

## Estudios diagnósticos rápidos

En los casos en que no sea posible llevar a cabo una evaluación completamente sensible al género, un estudio de diagnóstico rápido puede ayudar a identificar los problemas que deben abordarse en la evaluación. White recomienda el uso de la “etnografía económica,” mediante la cual los gestores de proyectos revisan la literatura etnográfica existente antes de diseñar un programa o una evaluación. También se recomienda el análisis de género en el diseño e implementación de programas como una forma de fortalecer el enfoque EFGR del programa.<sup>65</sup>

## Integración del género en las evaluaciones en curso o planificadas

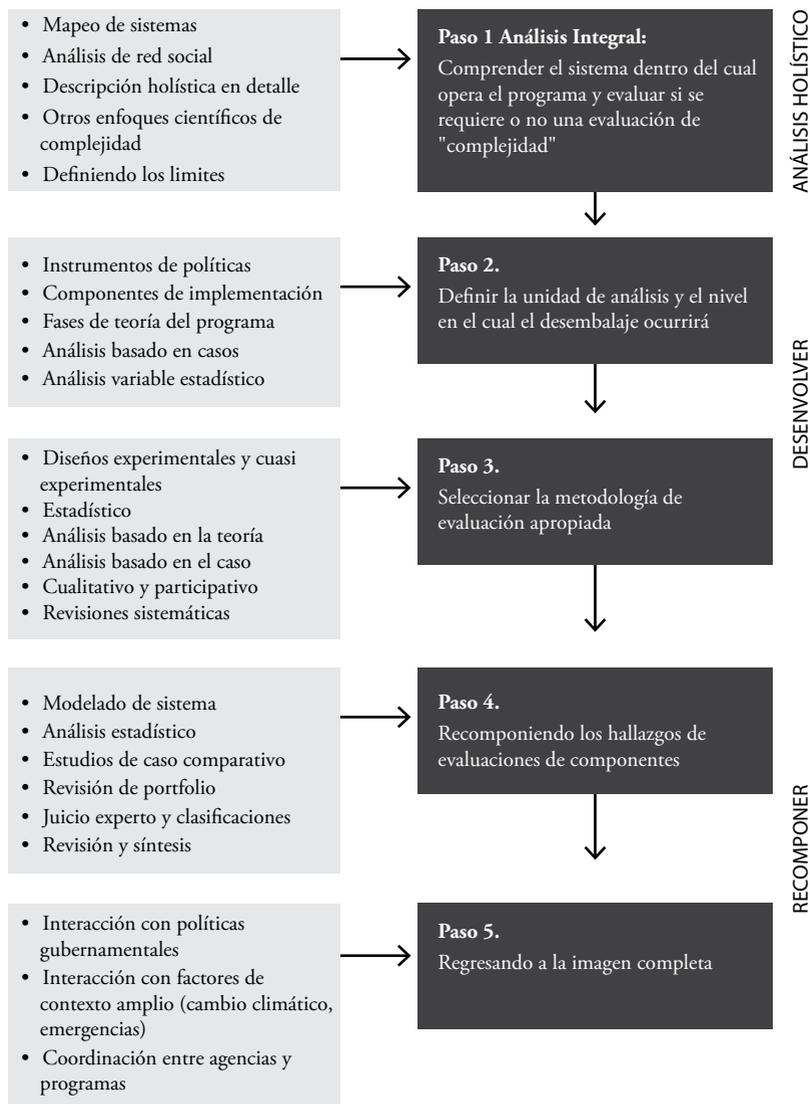
Una forma económica de llevar a cabo una evaluación con perspectiva de género es aprovechar un estudio que está siendo planificado por otra agencia. Este acercamiento “a costas” puede ir desde pedir que los datos claves sean desagregados por sexo durante el proceso de recopilación y análisis de datos, incluyendo preguntas adicionales en la encuesta, hasta el desarrollo de un módulo especial para ser administrado a una sub-muestra de esposas, estudiantes femeninas o mujeres mayores.

### **4.4 Enfoques para la evaluación de programas complejos de desarrollo**

A medida que las iniciativas de desarrollo se vuelven más complejas, los enfoques convencionales de evaluación ya no son capaces de evaluar plenamente cómo múltiples intervenciones financiadas, diseñadas y ejecutadas por múltiples actores, y operando en entornos complejos, contribuyen a los cambios observados en múltiples resultados (intencionales e involuntarios). Bajo estos escenarios cada vez más comunes, se hace necesario encontrar nuevos enfoques de evaluación que sean “sensibles a la complejidad” y centrados en la equidad y en el género. El siguiente enfoque de cinco pasos (ver Gráfico 2) proporciona un marco inicial para la evaluación de los muchos tipos de programas de complejidad que se planifican bajo la iniciativa de los ODS. Este marco también se aplica a la evaluación de iniciativas EFGR complejas.

65 White, H. 2009. “Theory-based impact evaluation: Principles and practice”. *Revista de Eficacia en el Desarrollo*, 1 (3), 271-284.

**Figura 2. Un enfoque en cinco etapas para la evaluación de Programas**



### **Paso 1: Análisis holístico**

La evaluación comienza con un análisis holístico para entender múltiples sistemas dentro de los cuales opera el programa. Esto se basa en las cuatro dimensiones de complejidad discutidas en el capítulo 3:

- La naturaleza de la intervención
- El marco organizativo y las interacciones entre las partes interesadas
- Los factores contextuales que afectan la forma en que el programa se diseña, implementa y evalúa
- Las complejas vías causales entre los insumos y los resultados

El concepto de los límites es importante. Los límites definen la amplitud de los efectos del programa y la forma en que se evaluarán los efectos (éstas son dos cuestiones separadas pero relacionadas). Por ejemplo, ¿se ha diseñado un programa (como un programa de becas para niñas) para beneficiar a las niñas y los pueblos o distritos objetivo, o está diseñado para tener efectos secundarios en las áreas circundantes? Hay decisiones similares que deben tomarse con respecto a la evaluación. ¿La evaluación sólo está diseñada para evaluar los efectos directos o también los efectos indirectos? Los límites también deben ser evaluados con respecto a los horizontes temporales. ¿Se evaluarán los efectos sólo durante un año o durante un período de tiempo más prolongado?

Cuanto más estrechos sean los límites, más económica y precisa será la evaluación. Sin embargo, hay un intercambio, ya que los efectos secundarios potencialmente importantes (tanto positivos como negativos) no serán capturados.

El Gráfico 2 identifica algunas de las herramientas científicas de complejidad que se pueden usar en este análisis holístico. Este análisis determina si el programa puede considerarse o no suficientemente complejo para justificar una evaluación que responda a la complejidad y cuáles son los principales elementos de complejidad que deben abordarse en la evaluación. La lista de verificación dada en el Capítulo 2 (Tabla 2) ilustra un enfoque útil para calificar el nivel de complejidad de las cuatro dimensiones.

### **Paso 2: Desglose del programa en sus componentes principales**

Un programa desglosado en sus componentes o elementos principales, permite que cada uno pueda evaluarse por separado. Una gran ventaja de este enfoque es que es posible usar diseños de evaluación convencionales para evaluar los componentes individuales (mientras que estos diseños no trabajan generalmente para evaluar todo el programa complejo).

### **Paso 3: Selección de la metodología de evaluación adecuada**

Todos los seis diseños convencionales de evaluación (discutidos anteriormente en el capítulo 4) se pueden usar, cuando sea apropiado, para estas evaluaciones.

#### **Paso 4: Reconstruyendo los hallazgos de los componentes individuales de las evaluaciones**

Esta es una fase muy importante, ya que hay muchas situaciones en las que cada componente individual es evaluado positivamente, pero donde el programa entero contribuye poco a sus objetivos generales. Hay por lo menos tres razones para esto:

- La meta del programa es demasiado ambiciosa: por ejemplo, un programa de capacitación y concienciación para las mujeres empresarias puede ser demasiado pequeño y limitado para abordar las múltiples barreras sociales, económicas, políticas, jurídicas y culturales que impiden el empoderamiento de la mujer.
- Puede haber problemas de coordinación entre los diferentes organismos y componentes del programa.
- Eventos imprevistos, como sequía, guerra civil o cambios en los mercados internacionales pueden limitar seriamente los efectos del programa.

La Figura 2 muestra algunas de las metodologías que se pueden usar para este análisis de reconstrucción.

#### **Paso 5: Volviendo al “panorama general”**

Por último, el programa y sus efectos deben evaluarse con el contexto de las políticas gubernamentales y otros programas, el efecto de los principales factores contextuales y los desafíos de la coordinación entre los diferentes actores y los programas que administran.

### ***4.5 Evaluación de la sostenibilidad y la resiliencia en los ODS***

La sostenibilidad se refiere a la capacidad de una comunidad, un programa o un sistema más amplio para mantener el equilibrio frente a los choques y las tensiones. La resiliencia va más allá al enfocarse en la capacidad de los sistemas, entidades, comunidades e individuos para resistir los choques y para recuperarse rápida y efectivamente de las catástrofes. Tanto la sostenibilidad como la resiliencia implican evaluar cómo un programa responderá a eventos futuros y tomar una decisión sobre la eficacia con que respondió a tensiones y choques pasados.

La mayoría de los indicadores propuestos para monitorear el progreso de los ODS, incluyendo aquellos para el género y la reducción de desigualdades, no miden específicamente la sostenibilidad o la resiliencia. La evaluación de la sostenibilidad significa que deben utilizarse diferentes diseños de evaluación que continúen recopilando datos durante largos períodos de

tiempo y que tengan la flexibilidad necesaria para responder con rapidez y regresar al campo para recolectar datos cuando se produzcan choques y crisis. A menudo puede ser necesario utilizar experimentos naturalistas que puedan aprovechar los choques imprevistos (inundaciones, terremotos, desplazamientos de población) para observar cómo los grupos o los individuos hacen frente.

Todas estas preocupaciones también se aplican a las evaluaciones EFGR en tanto que un objetivo central de los ODS-5 y ODS-10 es fortalecer la sostenibilidad y la resiliencia. Por ejemplo, el ODS 5.2 busca eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres en las esferas pública y privada. Dado que muchas intervenciones de género deben combatir las creencias y prácticas profundamente arraigadas, las intervenciones pueden tener un éxito inicial, que es erosionado por diferentes reacciones negativas. En consecuencia, es esencial evaluar en qué medida se mantienen las mejoras y que la comunidad, y en particular las organizaciones de mujeres, tengan la capacidad de aprender de la experiencia y promover los cambios necesarios para superar los problemas anteriores.

### **Enfoques prometedores para evaluar las dimensiones EFGR de sostenibilidad y resiliencia**

Los siguientes son enfoques prometedores para evaluar las dimensiones EFGR de sostenibilidad y resiliencia:

**a) Desarrollar una teoría del cambio que modela la sostenibilidad y la resiliencia:** Esto definiría las dimensiones de la sostenibilidad y la resiliencia en relación con el género y la desigualdad y modelaría cómo las distintas intervenciones contribuirían a fortalecerlas.

**b) Listas de verificación para evaluar la sostenibilidad y la resiliencia:** Hay varias dimensiones de sostenibilidad y resiliencia que deben ser evaluadas. Dependiendo de la naturaleza del programa, éstos pueden incluir: fuentes seguras de financiamiento para el mantenimiento de la infraestructura y la compra de nuevos equipos y suministros, procedimientos regulares de inspección y mantenimiento, incentivos para que las comunidades sigan utilizando los servicios y para ayudar con el mantenimiento, y el apoyo político continuado.

**c) Estudios de caso:** Tanto los estudios descriptivos como los estudios de casos ACC son herramientas útiles. ACC puede evaluar la presencia o ausencia de diferentes dimensiones de sostenibilidad y resiliencia y sus efectos sobre la sostenibilidad y el desempeño general del programa. Los estudios descriptivos de casos son útiles para comprender los múltiples factores sociales, económicos y políticos que pueden socavar los logros de la igualdad de género.

## Capítulo 5: Estrategia propuesta para integrar evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género en las revisiones nacionales de los ODS

Este capítulo se basa en la siguiente publicación. Para obtener más información y detalles sobre cómo integrar evaluaciones basadas en la equidad y con enfoque de género en las revisiones nacionales de SDG, le recomendamos que lo consulte. La publicación está disponible en Internet de forma gratuita.

- **Bamberger, M., Segone, M. y S. Reddy.** 2014. “Políticas nacionales de evaluación del desarrollo sostenible y equitativo: cómo integrar la igualdad de género y la equidad social en las políticas y los sistemas nacionales de evaluación”. EvalPartners, ONU Mujeres e IOCE.

Además, le invitamos a tomar el e-learning gratuito relacionado disponible en <http://elearning.evalpartners.org/>.

### *5.1 Integrando un enfoque centrado en la equidad y con perspectiva de género en las políticas y sistemas de evaluación nacional de los ODS*

Si bien la integración de la perspectiva de equidad y la perspectiva de género en las políticas y sistemas nacionales de evaluación de los ODS es muy importante, puede ser muy difícil por las razones que se describen a continuación. Este capítulo trata de dar indicaciones sobre cómo crear una demanda para que esto suceda.

#### **Desafíos**

El diseño de las evaluaciones de los ODS presenta una serie de desafíos con un objetivo orientado a la equidad y con perspectiva de género. Estos se pueden clasificar en políticos y metodológicos.

#### **Retos políticos**

Cuando se utiliza un objetivo focalizado en EFGR, muchos programas nacionales de desarrollo serán clasificados de manera menos positiva que cuando se utilizan índices tales como el Índice de Desarrollo Humano u otras medidas agregadas. Índices como el Índice de Desarrollo Humano estiman el cambio promedio en el acceso a servicios (educación, salud, abastecimiento de agua) para la población total. Hay muchos casos en los que la puntuación media de accesibilidad ha mejorado, pero donde ciertos grupos han quedado fuera. Las calificaciones nacionales parecen mucho menos favorables si muestran (como suele suceder) que la brecha entre los grupos económicos y más vulnerables y el resto de la población no ha disminuido. De hecho, como vimos en el capítulo 3 (sección 1), hay muchos ejemplos en los que la brecha de equidad ha aumentado, incluso cuando el acceso promedio ha mejorado para la población total.

Muchas agencias son reacias a aceptar este hallazgo y, en consecuencia, pueden resistirse a este enfoque de la evaluación. Además, las evaluaciones EFGR se centran a menudo en grupos socialmente marginados (como minorías étnicas, grupos raciales desfavorecidos u otros grupos vulnerables, como la población gitana o los refugiados) que los gobiernos y la sociedad no desean apoyar e incluso pueden presionar para sacarlos (ya sea de áreas en las que viven o incluso del país). Otro desafío político es que en algunos países no se permite recopilar datos por raza, etnia o nacionalidad.

### **Desafíos metodológicos**

La evaluación EFGR requiere la desagregación de datos, lo cual puede ser difícil. Además, algunos de los procesos de exclusión social (como ser menos acogedores para los clientes de determinados grupos étnicos o culturales) pueden ser sutiles y difíciles de observar. Esto a veces requiere el uso de técnicas participativas y cualitativas con las cuales los investigadores pueden no estar familiarizados. Las metodologías de inclusión social (véase más adelante) también pueden requerir la integración de diferentes conjuntos de datos (por ejemplo, educación, ubicación geográfica, ingresos, origen étnico) que pueden ser técnicamente difíciles. Muchas medidas también requieren una medición precisa de los ingresos y la riqueza, que es siempre difícil. Algunas medidas también implican la asignación de recursos internos, que es particularmente difícil y costosa.

### **Razones por las cuales muchas evaluaciones no abordan las dimensiones relacionadas con el género y la reducción de las desigualdades en los niveles de políticas, programas y proyectos**

Un principio de la evaluación de los ODS es que es participativo y liderado por los países, involucrando una amplia gama de organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y de la comunidad, así como a las oficinas nacionales de los organismos internacionales. En consecuencia, es importante que los principios EFGR estén plenamente integrados en las Políticas de Evaluación Nacional (PEN) de cada país. Bamberger et al.<sup>66</sup> En 2014, se estimó que, si bien sólo 16 países en desarrollo tenían una PEN formal<sup>67</sup>, muchos más llevan a cabo regularmente evaluaciones sensibles a las cuestiones de género, pero no como parte de una PEN. De las 16 PEN, sólo dos se refirieron directamente al género, pero varios otros países consideraron la igualdad de género una prioridad de desarrollo sin incluirla en la PEN. No se dispone de datos similares sobre el número de programas de evaluación de los países que abordan cuestiones relacionadas con la equidad.

66 Bamberger, M., Segone, M., y S. Reddy. 2014. "National evaluation policies for sustainable and equitable development: How to integrate gender equality and social equity in national evaluation policies and systems". EvalPartners, ONU Mujeres y IOCE.

67 Para una definición y discusión de las políticas nacionales de evaluación, véase Bamberger et al. 2014.

Hay una serie de razones por las que la igualdad de género frecuentemente no se incorpora a las PEN (o en muchas otras evaluaciones):

- Muchas PEN sólo proporcionan un marco de alto nivel para asegurar que las políticas gubernamentales se evalúen sistemáticamente. Estos a menudo se centran en el proceso (por ejemplo, cuando las evaluaciones deben realizarse) en lugar de la sustancia.
- La mayoría de las PEN no incluyen temas transversales, como la igualdad de género, la igualdad social o el medio ambiente.
- Incluso en los casos en que las cuestiones de igualdad de género se abordan en las PEN, el enfoque tiende a limitarse a supervisar el acceso de las mujeres a los servicios o a su representación en los organismos comunitarios o políticos, y por lo general hay poca o ninguna discusión sobre cuestiones más amplias de poder, acceso y participación de la mujer, fundamental para promover la igualdad de género y los derechos humanos de la mujer. En consecuencia, las “cuestiones relativas a la mujer” se consideran muy específicas de cada sector y sólo son aplicables en un rango estrecho de áreas (como la salud de la mujer).
- En muchos casos, la NEP puede no haber existido en el momento en que se formuló la política de género y viceversa.

En el Cuadro 8 también se presentan razones más generales por las que el género frecuentemente no se incorpora en las evaluaciones de programas y proyectos, lo cual debe tenerse en cuenta al desarrollar estrategias para asegurar que las evaluaciones nacionales de los ODS sean sensibles al género.

**Cuadro 8. Razones por las que las cuestiones de igualdad de género con frecuencia no se incorporan en las evaluaciones de políticas, programas y proyectos**

- Algunas partes interesadas no ven la igualdad de género como relevante o útil. En algunos casos se cree que un sector en particular (como carreteras, energía o comercio) es “neutral al género” y que la mayoría de las mujeres y los hombres se beneficiarán por igual de los programas sin necesidad de un análisis de género en la evaluación.
- Las metodologías o metodologías de evaluación de género que son sensibles al género no son conocidas por el personal de investigación y evaluación y son percibidas como difíciles de usar.
- Se pueden requerir costos y tiempo adicionales.
- Algunas partes interesadas perciben que el género es amenazador o es probable que sea inaceptable para ciertas partes interesadas.
- La recopilación de datos sensibles al género puede ser difícil o requerir trabajo adicional, lo que podría agregar una carga más para el personal con exceso de trabajo

El Cuadro 9 resume las razones por las que las cuestiones relacionadas con la reducción de las desigualdades no suelen abordarse en las evaluaciones. Muchas de estas razones son similares a las ya mencionadas (metodologías más complejas, dificultades de acceso a los datos, y requisitos adicionales de costo y tiempo). Sin embargo, hay factores adicionales relacionados con el hecho de que un examen exhaustivo de la reducción de las desigualdades (¿quién se queda atrás?) tiende a presentar una imagen menos positiva del desarrollo nacional que cuando sólo se presentan datos agregados sobre el progreso general.

Por lo tanto, si bien muchos organismos nacionales e internacionales realizan un gran número de evaluaciones sensibles al género, es evidente que en muchos países se necesitará una estrategia para asegurar que la igualdad de género se integre plenamente en las estrategias nacionales de evaluación de los ODS. Lo mismo ocurre con la reducción de las desigualdades.

#### **Cuadro 9. Razones por las que las cuestiones relacionadas con la reducción de las desigualdades no suelen abordarse en las evaluaciones**

- A menudo hay resistencia política para abordar los problemas de igualdad o para proporcionar beneficios adicionales a los grupos marginales.
- Muchos países se enorgullecen de los progresos que están haciendo para cumplir con el desarrollo internacional o para mejorar su clasificación en el Índice de Desarrollo Humano. Cuando se aplica un enfoque centrado en la equidad y sensible al género, a menudo se observa que el progreso ha sido menos satisfactorio, ya que la brecha entre los grupos privilegiados y los grupos vulnerables no se ha reducido. En consecuencia, puede haber resistencia política a la realización o publicación de este tipo de conclusiones.
- La evaluación centrada en la equidad también es técnicamente más desafiante, y algunos de los métodos de investigación no son familiares. También requieren el uso de métodos más cualitativos, que algunas agencias pueden considerar menos “profesionales” que los métodos cuantitativos conocidos.
- Los costos de recolección y análisis de datos pueden ser más altos y consumir más tiempo.
- Además, algunos de los datos requeridos, como la etnia, la religión o las discapacidades físicas y mentales, son difíciles de reunir, ya que no se incluyen en las encuestas convencionales de ingresos y gastos de los hogares.
- En relación con el punto anterior, muchos de los grupos más vulnerables son en gran parte invisibles, ya que a menudo no tienen títulos de propiedad o de propiedad, ni siquiera tarjetas de identificación. A menudo tratan de permanecer invisibles por temor a represalias de la policía u otras agencias

## Integrando un enfoque de equidad y sensible al género en las estrategias de evaluación de los ODS lideradas por los países

El Cuadro 10 presenta las lecciones de la experiencia de los organismos internacionales sobre la integración de la perspectiva de género en las evaluaciones de desarrollo. Aunque estas agencias tienen una perspectiva diferente de los gobiernos nacionales, estas lecciones proporcionan algunos indicadores útiles para las evaluaciones dirigidas por los países. Todas estas lecciones se aplican igualmente al diseño e implementación de evaluaciones centradas en la equidad.

### **Cuadro 10 Lecciones de la experiencia de los organismos internacionales sobre la integración del género en las evaluaciones de desarrollo**

- Lección 1:** La igualdad de género debe considerarse un objetivo central de desarrollo por derecho propio, así como esencial para alcanzar otras prioridades y objetivos sectoriales.
- Lección 2:** Es necesario un fuerte compromiso organizacional con la responsabilidad directa de la alta dirección.
- Lección 3:** Debe haber una racionalidad claramente definida para una estrategia de desarrollo sensible al género. Las diferentes agencias priorizan diferentes temas (por ejemplo, un caso de negocios o un enfoque de derechos humanos) y PEN deben aclarar qué racionalidad, o conjunto de razones, son priorizadas.
- Lección 4:** Son importantes las directrices, listas de control y ejemplos prácticos de evaluación sensible al género.
- Lección 5:** La construcción de alianzas y la coordinación interinstitucional también es importante.
- Lección 6:** Debe reconocerse que las intervenciones de género frecuentemente son de base amplia y complejas, y que las políticas y evaluaciones de género deben reconocer esta complejidad.

Fuente: Bamberger, Segone y Reddy, 2014 Capítulo 3.

Se requiere flexibilidad para reflejar las variaciones en cómo se organiza la evaluación en diferentes países. En algunos países existe una PEN claramente definida, mientras que en otros puede haber programas activos de evaluaciones basadas en la equidad o sensibles al género, pero ninguna política de evaluación global, y en otros países, muy pocas evaluaciones de equidad o de género. Si bien reconocemos la necesidad de flexibilidad, a continuación, se presentan algunas pautas generales para incorporar el género y la reducción de la desigualdad en las estrategias de evaluación de los ODS del país y PEN:

- Definir claramente la razón de ser, los objetivos y el propósito de las evaluaciones centradas en la equidad y sensibles al género.

- Incorporar un enfoque orientado a la equidad y al género en los principios rectores para la selección, realización y uso de las evaluaciones.
- Buscar el consenso de las partes interesadas sobre la definición de una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género y un marco para su evaluación.

En el cuadro 5 (Capítulo 3) se dan ejemplos de definiciones de evaluación centrada en la equidad y de evaluación con perspectiva de género (tomadas de las publicaciones de UNICEF y de ONU Mujeres) que podrían ser adaptadas y utilizadas como modelos. Esto también debería implicar un acuerdo sobre los tipos de datos y análisis adicionales que se requieren para abordar adecuadamente estos dos temas.

### **Definir responsabilidades**

Una vez que se ha definido la arquitectura de la evaluación de los SDG, es importante asegurar que existe una definición explícita de cómo esto se aplica al género y la reducción de las desigualdades y de quiénes son las partes interesadas y sus responsabilidades en estas dos áreas. Mientras que en muchos países hay responsabilidades claramente definidas para el género, no suele ocurrir lo mismo en la reducción de las desigualdades. En consecuencia, será importante que cada país decida cómo se debe abordar la reducción de la desigualdad:

- ¿Debería haber una división dentro de un organismo particular (como el Ministerio de Planificación o el Ministerio de Desarrollo Social) que es responsable de incorporar un enfoque de equidad en las evaluaciones?
- ¿Cada agencia debe nombrar una unidad o un individuo con esta responsabilidad?
- ¿Deberían cada organismo decidir cómo abordar la reducción de las desigualdades, pero con algunas directrices generales?

### **Cobertura y selección de evaluaciones**

Las evaluaciones de los ODS deben abordar múltiples cuestiones, y existe el riesgo de que el género y la reducción de las desigualdades pueda ser ignorado debido a otras prioridades más apremiantes. En consecuencia, es importante elaborar directrices para garantizar que en la mayoría de las evaluaciones se tengan en cuenta un conjunto mínimo de cuestiones relacionadas con el género y la reducción de las desigualdades. Si no fuera posible, una alternativa podría ser establecer mecanismos para asegurar que se incluyan en el programa de evaluación algunas evaluaciones centradas en la equidad y que tengan en cuenta las cuestiones de género.

### **Cuadro 11. Elaboración de directrices para la evaluación con perspectiva de género en Colombia**

La iniciativa de generar sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en la región de América Latina y el Caribe comenzó en 2012 con el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades institucionales de monitoreo y evaluación centrado en la igualdad de género, los derechos humanos y la interculturalidad en América Latina y el Caribe”. El proyecto comenzó con un “Mapeo de los sistemas nacionales de M&E en América Latina y el Caribe”, que analizó la experiencia sobre la institucionalización de la evaluación en la región y la viabilidad de integrar en estos sistemas las dimensiones de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad. Se siguió con una reunión internacional de expertos para presentar los resultados del mapeo.

A la reunión asistieron representantes de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación de Colombia (SINERGIA), México (CONEVAL) y Perú (MIDIS, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social) junto con miembros de ReLAC (Red Latinoamericana y del Caribe de Monitoreo, Evaluación y Sistematización), CLEAR, Red Brasileña de M&E, PNUD, UNEPA y UNDG LAC. Este paso fue decisivo para la creación de un Grupo de Trabajo sobre el fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación centrado en la igualdad de género y los derechos humanos, así como en la elaboración de una propuesta específica de apoyo sistemático a los sistemas nacionales de M&E y a los grupos y redes de evaluación nacionales y regionales. Esto aumentó la demanda de evaluación con perspectiva de género en la región, lo que derivó en el desarrollo de tres cursos de capacitación para el personal de SINERGIA (Colombia), MIDIS (Perú) y CONEVAL (México). En Colombia, SINERGIA dio un paso adelante en la elaboración de un documento de orientación completo sobre la integración de herramientas y enfoques que tengan en cuenta las cuestiones de género en sus sistemas y procesos de evaluación.

Actualmente, la Oficina Regional de las Naciones Unidas para las Américas y el Caribe (ACRO) y la Representación de la ONU en Colombia colaboran estrechamente con SINERGIA para brindar apoyo técnico en la integración de enfoques de género en dos evaluaciones de políticas públicas nacionales: la Política Pública de Equidad de Género (CONPES 161) y la Política Nacional para la Prevención de Riesgos, la Protección y Garantía de los Derechos de las Mujeres Víctimas del Conflicto Armado (CONPES 3784). Esta es la primera vez que ONU Mujeres apoya directamente un sistema nacional de evaluación para la transversalización de un enfoque de género en la evaluación de grandes políticas que abordan la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Para más información, comuníquese con Laura González ([laura.gonzalez@unwomen.org](mailto:laura.gonzalez@unwomen.org)).

Fuente: [https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Noticias/Sinergia\\_Capacitacion\\_ONU\\_Mujeres.aspx](https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Noticias/Sinergia_Capacitacion_ONU_Mujeres.aspx)

## Metodología

Se deberían difundir ampliamente en los países los lineamientos metodológicos existentes (como el publicado por el UNEG<sup>68</sup>, ONU Mujeres<sup>69</sup> y UNICEF<sup>70</sup>) o los nuevos a desarrollar específicamente para los países, a fin de asegurar que se utilicen metodologías apropiadas, que se tengan en cuenta las cuestiones de género y que el personal de evaluación esté entrenado en su uso.

## Ética

Si bien la mayoría de las agencias tienen directrices para abordar las cuestiones éticas, es importante que éstas aborden claramente las cuestiones relacionadas con el género, los derechos humanos y la reducción de las desigualdades:

- Asegurar que se tomen medidas para comprender y abordar los contextos religiosos, sociales, culturales y logísticos (por ejemplo, el acceso al transporte y a los teléfonos móviles e Internet) y, en algunos casos, contextos políticos y administrativos que pueden restringir a las mujeres y a otros grupos (por ejemplo, los discapacitados, las minorías étnicas) de entrevistarse o de hablar libremente.
- Asegurar que se haga todo lo posible para acceder a los datos requeridos para la evaluación con el fin de asegurar que la situación de los grupos vulnerables pueda ser estudiada y comparada con la de otros grupos principales. Ser consciente de las estrategias que se pueden utilizar para evitar abordar estas cuestiones o para poner los datos a disposición.<sup>71</sup>
- Se debe prestar atención a los desafíos éticos emergentes que rodean el acceso y uso de teléfonos móviles y otras nuevas tecnologías de las comunicaciones. Mientras la tecnología de la información y las comunicaciones aporta una importante contribución al empoderamiento de las mujeres y las niñas, cada vez hay más investigaciones sobre cómo, por ejemplo, los teléfonos móviles pueden aumentar la violencia doméstica o el acoso cibernético.<sup>72</sup>

68 UNEG. 2013. "Integrating human rights and gender equality in evaluation: Guidance document".

69 ONU Mujeres, 2015. "Como gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de Evaluación". Oficina Independiente de Evaluación, Nueva York: ONU Mujeres.

70 Bamberger, M. y M. Segone. 2011. "Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad". Nueva York: UNICEF.

71 Para una discusión sobre las maneras en que las agencias pueden evitar que los datos estén disponibles ver Bamberger, Rugh y Mabry, Capítulo 6.

72 Algunas de las posibles consecuencias negativas de aumentar el acceso de las mujeres a los teléfonos móviles incluyen el aumento de la violencia doméstica (de parejas masculinas celosas que sienten que están perdiendo el control), el acoso cibernético y las agresiones violentas contra las mujeres que se vean con un teléfono móvil.

- Las nuevas tecnologías de la información también permiten nuevos caminos emocionantes para las mujeres y los jóvenes (así como para las comunidades de bajos ingresos y otros grupos vulnerables) para proporcionar información anónima sobre temas delicados como la violencia doméstica, el acoso sexual en las escuelas, la corrupción y el fraude electoral.<sup>73</sup>
- Requerir el uso de directrices éticas para la investigación con los supervivientes de la violencia de género con el fin de proteger a las mujeres y niñas de una discriminación o daño adicional participando en el proceso de evaluación. Asegurar que estas directrices también protejan a los niños y los hombres que también están sujetos a violencia de género.

### Consulta y difusión

Deben adoptarse medidas para garantizar que todos los grupos de interés y sectores de la población, en particular las mujeres y los grupos vulnerables, tengan acceso a los estudios de evaluación y tengan la oportunidad de participar de forma genuina y sistemática en el proceso de consulta. Deben establecerse mecanismos para facilitar la retroalimentación de las partes interesadas, incluso a través de teléfonos móviles, internet y redes sociales. También es importante introducir formas de divulgación creativas (y pertinentes al contexto) como reuniones comunitarias, danza, teatro y arte para grupos en los que los informes publicados convencionales no son apropiados. Una cuestión crítica, pero a menudo ignorada, es asegurar que los informes estén disponibles en los idiomas locales.

### Uso de los resultados de la evaluación

La utilización de la evaluación sigue siendo una de las esferas más débiles del proceso de evaluación.<sup>74</sup> Si bien es esencial centrarse en la utilización general de los resultados y las recomendaciones de la evaluación, deberían establecerse medidas específicas para garantizar que se utilicen plenamente las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas relativas al género. Al promover la difusión de los estudios con un enfoque de equidad y/o perspectiva de género, debe destacarse que ambos son esenciales para asegurar “Que Nadie se quede atrás”:

73 Por ejemplo, UNICEF ha desarrollado dispositivos portátiles “U-REPORT” que se han utilizado para permitir que los niños de la escuela informen sobre asuntos escolares tales como el comercio sexual para obtener mejores resultados en los exámenes.

74 Bamberger, M. y K. MacKay. 2004 “Influential evaluations: Evaluations that improved performance and impacts of development programs”. Departamento de Evaluación de Operaciones (ahora denominado Grupo de Evaluación Independiente). El Banco Mundial. En 2005, se publicó un volumen complementario titulado “Influential evaluations: Detailed case studies”.

## **5.2 Identificando las partes interesadas en el género y en la reducción de las desigualdades**

La evaluación de los ODS implicará a múltiples interesados a nivel nacional, provincial y local, así como a las oficinas en los países de los organismos internacionales. En la mayoría de estos grupos, hay subgrupos o individuos que se ocupan específicamente de cuestiones de género y de reducción de la desigualdad. Será importante asegurarse que participen activamente en la consulta sobre género y reducción de la desigualdad, y que estos especialistas también participen en las discusiones más amplias de las evaluaciones de los ODS. A veces hay una tendencia a considerar el género como una cuestión especializada sólo de relevancia para los especialistas y que sólo se refiere a áreas específicas como la salud y la educación, pero no se consulta en áreas como la infraestructura y el comercio.

## **5.3 Desarrollando un sistema de evaluación nacional centrado en la equidad y con perspectiva de género**

A continuación, se presentan algunos posibles puntos de intervención para desarrollar un sistema de evaluación centrado en la equidad y con perspectiva de género.<sup>75</sup> Para obtener más información detallada y un ejemplo de PEN bajo un enfoque EFGR, consulte Bamberger, Segone, y Reddy. 2014. "National evaluation policies for sustainable and equitable development: How to integrate gender equality and social equity in national evaluation policies and systems". EvalPartners, ONU Mujeres y IOCE.

- Vincular la política de evaluación a una política o estrategia nacional de género
- Destacar las convenciones internacionales sobre género y la mujer o inclusión social a las que el país es signatario
- Integrar un enfoque de equidad y género en las estrategias nacionales de desarrollo
- Integrar un enfoque de equidad y género en el análisis de la pobreza
- La utilización de indicadores de género y de reducción de desigualdades en la estrategia nacional de desarrollo
- Incorporar un enfoque de equidad y enfoque de género en las estrategias de responsabilidad social: Varios PEN incluyen mecanismos de responsabilidad social y retroalimentación ciudadana. A veces esto se logra a través de un observatorio social (por ejemplo, Marruecos), mientras que en otros países se fomenta la participación ciudadana a través de mecanismos como el crowdsourcing (ej. Colombia) o las fichas de ciudadanos.

75 Para un ejemplo de un sistema nacional de evaluación centrada en el género, tal como podría ser aplicado por una agencia donante, véase Bamberger, M. 2013. "Measuring and evaluating equity". Conclave de Evaluación, Katmandú. Taller sobre Equidad y Resiliencia.

### ***5.4 Elaborando una estrategia de promoción para fomentar el uso de una evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género***

En ciertos casos, se necesita una estrategia de incidencia política para asegurar que un enfoque EFGR es integrado en las PEN. A continuación, se muestran algunas indicaciones sobre cómo desarrollar e implementar una campaña de promoción a este respecto.

#### **Pasos comunes en el diseño de una campaña de promoción**

Karkara<sup>76</sup> identifica nueve preguntas que deben abordarse al desarrollar una estrategia de incidencia política para la evaluación con perspectiva de género. La siguiente lista ha sido ligeramente adaptada para aplicarse a la promoción de una estrategia de evaluación centrada en la equidad y la perspectiva de género:

- ¿Qué queremos lograr? (objetivos)
- ¿Quién puede dárnoslo? (audiencias, poseedores de poder, líderes de opinión)
- ¿Qué necesita escuchar la audiencia objetivo y qué tipo de información será convincente? (mensajes)
- ¿De quién necesita escucharlo el público objetivo? ¿Quién puede entregar el mensaje más eficazmente? (mensajeros)
- ¿Cómo conseguimos que el público objetivo lo escuche? ¿Cuál es la manera más efectiva de llegar a diferentes públicos? (entrega)
- ¿Qué tenemos? (recursos, fortalezas)
- ¿Qué necesitamos desarrollar? (retos, brechas)
- ¿Cómo empezamos? (primeros pasos)
- ¿Cómo sabemos si está funcionando? (M&E)

Las preguntas y el enfoque preciso varían dependiendo del enfoque de la campaña y de la audiencia en particular.

El Gráfico 3 ilustra una estrategia para identificar a las partes interesadas con responsabilidad directa para la formulación de políticas en EFGR, y las partes interesadas que pueden influir en las políticas PEN y los tipos de influencia que cada grupo puede tener. También identifica los tipos de influencia que las diferentes partes interesadas pueden tener sobre el proceso de evaluación. Siguiendo a Mackay (2007), proponemos tres tipos de influencia que los actores con influencia directa pueden tener: las “zanahorias”, que son incentivos positivos; los “palos”, que son sanciones negativas;

76 Citado en Bamberger et al. 2014:64-68.

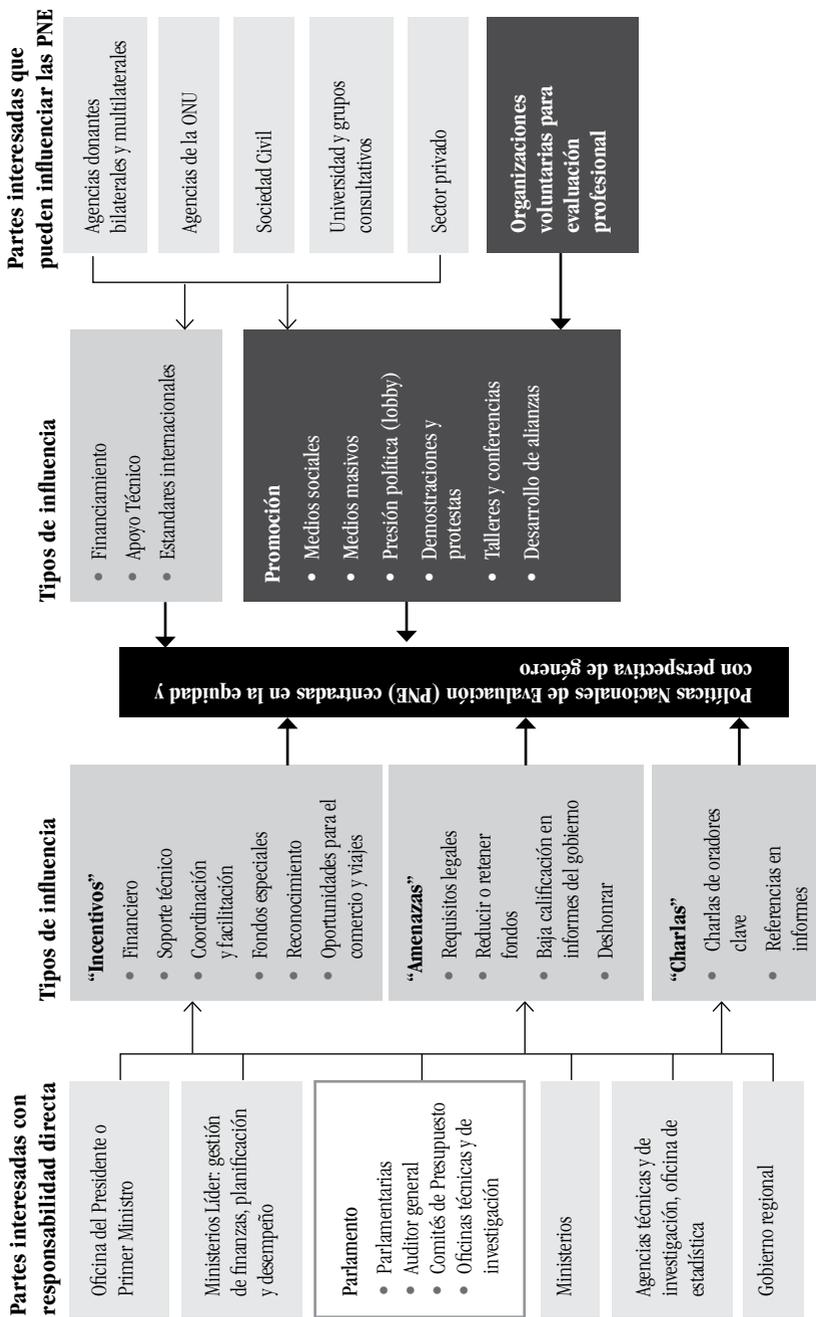
y los “sermones”; que son diferentes tipos de apoyo moral. En cambio, las partes interesadas que no tienen responsabilidad directa pueden influir en las políticas mediante el apoyo financiero y técnico, la referencia a las normas internacionales y las diferentes formas de promoción. Si bien todas las partes interesadas utilizan la promoción de una forma u otra, son las más utilizadas por la sociedad civil y las organizaciones voluntarias para la evaluación profesional.

### **Cuadro 12. Un ejemplo de una campaña enfocada en los parlamentarios: Posibles puntos de entrada**

Dado que las evaluaciones de los ODS son voluntarias y lideradas por los países, el parlamento es un objetivo clave para las campañas de promoción para promover EFGR. Los parlamentos tienen procesos de toma de decisiones complejos y únicos, y es importante identificar a miembros clave, comités y personal. Los siguientes son algunos de los posibles puntos de entrada para una campaña:

- **Liderazgo parlamentario:** Todos los líderes tienen sus áreas de interés personal, por lo que es importante identificar quiénes son los líderes más interesados en cuestiones relacionadas con el género y la reducción de la desigualdad, así como el uso de la evaluación para la formulación de políticas basadas en evidencia. También es importante identificar a los líderes clave que se oponen a estas cuestiones (por razones personales o políticas).
- **Identificación de comités clave:** La mayoría de la legislación es iniciada por, o pasa por, comités. El presupuesto o los comités de finanzas también tienen un papel clave en la mayoría de la legislación.
- **Asistentes de personal:** Los asistentes de personal suelen actuar como guardianes y muchos asuntos y campañas sólo llegan a los oídos de los parlamentarios a través de sus empleados.
- **Asambleas:** Son grupos de parlamentarios que comparten preocupaciones sobre temas particulares, regiones geográficas o grupos de población. Pueden ser aliados importantes.
- **Elecciones:** Las elecciones constituyen una de las principales oportunidades para promover cuestiones y obtener compromisos de parlamentarios o grupos individuales. Sin embargo, es importante demostrar que hay un número significativo de votantes que apoyarán a los candidatos que respaldan estas cuestiones.
- **Legislación pendiente:** Los grupos de abogacía necesitan aprender con anticipación cuando se propone una legislación para que puedan intervenir en una primera fase, cuando todavía se están explorando ideas y opciones.
- **Servicios de investigación y documentación parlamentaria**

**Gráfico 3. Formulación de una estrategia de promoción de la evaluación centrada en la equidad y con perspectiva de género: Partes interesadas con responsabilidad directa y partes interesadas que pueden influir en el proceso**



## Anexo 1: Lecciones de los ODM

### *A1.1 La importancia de aprender lecciones de los ODM*

Aunque el alcance se ha ampliado considerablemente, los ODS están diseñados para continuar y expandir las iniciativas lanzadas por los ODM. En consecuencia, hay muchas lecciones que se pueden extraer de los ODM con respecto a la evaluación de los ODS, y varios organismos han realizado evaluaciones de las lecciones aprendidas de su experiencia con las evaluaciones de los ODM. En esta sección resumimos los resultados de los estudios de evaluación de los ODM realizados por el PNUD, el Banco Mundial, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de las Naciones Unidas, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Grupo de Trabajo Interinstitucional y de Expertos. El presente capítulo destaca las lecciones clave de relevancia para el programa de evaluación de los ODS.

### *A1.2 Lecciones para el marco general de las evaluaciones de los ODS*

- i) Es importante desarrollar un marco sistemático y robusto para el monitoreo y la evaluación de los ODS, lo que faltaba para los ODM.
- ii) Se requieren metas más ambiciosas para los países de renta media. Muchos de estos países ya habían alcanzado muchos de los ODM, por lo que los objetivos de los ODM se volvieron cada vez más irrelevantes para ellos.
- iii) Si bien algunas agencias creían que el marco de resultados era un mecanismo eficaz para identificar áreas que se estaban quedando atrás, otros cuestionaron la utilidad práctica de la gestión basada en los resultados.<sup>77</sup> Si se utiliza un marco de resultados, es importante incorporar una cadena de resultados.
- iv) Se necesita una planificación de los ODS más realista y menos ambiciosa. Por ejemplo, más de la mitad de los planes de los ODM propuestos por el PNUD seguían sin financiamiento.
- v) Muchas agencias encontraron difícil integrar los ODM en sus propias estrategias de desarrollo.
- vi) Es importante centrarse en el fortalecimiento institucional a nivel nacional.
- vii) Debe centrarse más en el desarrollo del sector privado, ya que esto se ignoró en gran medida en los ODM.

<sup>77</sup> La Oficina de Servicios de Supervisión Interna alegó que el enfoque de gestión basado en los resultados tenía poca utilidad práctica.

- viii) También debe reconocerse la importancia de un enfoque de desarrollo participativo.
- ix) Es necesario contar con un marco claro y global de M&E para definir las funciones y responsabilidades y los mecanismos de coordinación. Los ODM carecían de dicho marco.
- x) Es necesario un sistema de múltiples niveles que vincule los sistemas de M&E nacionales, regionales y mundiales.
- xi) El marco de los ODS no sólo debería centrarse en los organismos de las Naciones Unidas, sino también en los organismos bilaterales, multilaterales y de la sociedad civil.
- xii) Es necesario reconocer y abordar las diferencias entre las partes interesadas con respecto a la rendición de cuentas.
- xiii) Las nuevas herramientas y técnicas de la revolución de los datos deben ser utilizadas plenamente.
- xiv) Se necesitarán uno o más mecanismos, respaldados por recursos considerables, para apoyar el monitoreo estadístico y, cada vez más, el desarrollo de la capacidad de evaluación.
- xv) Si bien es importante nutrir las características y fortalezas de diferentes campos profesionales, será crucial minimizar el potencial de solapamiento. Esto requerirá la coordinación de los productos que se alimentan en los procesos de toma de decisiones relacionados con los ODS y la coordinación de la creación de capacidades, especialmente en el área emergente de evaluación.
- xvi) La evaluación puede utilizarse como puente para: contextualizar los datos de monitoreo, identificar las razones por las cuales el logro parece ser frustrado y aumentar la accesibilidad de la información basada en la evidencia para los tomadores de decisiones, así como para otras partes interesadas.

### ***A1.3 Prestar más atención a la equidad, la exclusión, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer***

- i) La equidad y la exclusión social deben desempeñar un papel mucho más central que en las evaluaciones de los ODM.
- ii) Es necesario ir más allá del enfoque de los ODM en las medidas agregadas (proporción de la población con acceso a los servicios) y evaluar si

la brecha entre los sectores más pobres y el resto de la población está disminuyendo.

- iii) Es necesario prestar mayor atención al desarrollo participativo.
- iv) Las metas e indicadores para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer deben ser mucho más amplios que para los ODM.

#### ***A1.4 Fortalecer los mecanismos de presentación de informes, aprendizaje y promoción***

- i) Las tarjetas de puntuación nacionales de los ODM eran muy específicas y resultaron operacionalmente útiles. Los ODS deben evitar la tendencia de los informes de evaluación de país de los ODM a volverse gradualmente más generales y menos operativamente útiles.
- ii) Los informes de país de los ODM desempeñaron un papel importante en la promoción del debate sobre cuestiones de desarrollo, por lo que se les debería dar prioridad a las evaluaciones de los ODS.
- iii) Los ODM consideraron que era un desafío mantener la atención de la comunidad internacional durante un período tan largo de tiempo. Los ODS deben aprovechar algunas de las técnicas innovadoras de difusión desarrolladas por una serie de agencias.
- iv) Sería un reto mantener el interés de todos los países, no sólo de los más pobres.
- v) Los ODS deben planificar campañas de promoción más sistemáticas y sostenidas.
- vi) Deben desarrollarse mecanismos más eficaces para aprender lecciones y difundir los hallazgos.
- vii) Los datos de monitoreo deben ser más accesibles.

#### ***A1.5 Desarrollo de la capacidad de evaluación***

- i) Hay una necesidad de enfatizar la importancia de crear capacidad estadística en los organismos estadísticos.
- ii) El desarrollo de la capacidad de evaluación no debe limitarse a las oficinas de M&E, sino también a las agencias que comisionan, financian y utilizan evaluaciones.
- iii) El desarrollo de la capacidad de evaluación necesita fortalecer la evaluación cualitativa, ya que los ODM tendieron a centrarse demasiado en los resultados numéricos.
- iv) Se necesita una estrategia clara para definir el apoyo multilateral y bilateral para el desarrollo de la capacidad de evaluación.

## **A1.6 Coordinación**

- i) La coordinación de las numerosas iniciativas de evaluación en el marco de los ODM fue débil y debe fortalecerse.
- ii) Se requieren mayores esfuerzos para atraer más eficazmente a los organismos especializados en investigación y evaluación a nivel nacional.
- iii) Se deben crear depósitos centrales para los hallazgos de la evaluación.

## **A1.7 Metodología<sup>78</sup>**

### **Resumen de los principales puntos presentados en las distintas evaluaciones de la metodología de evaluación de los ODM**

- i) Debe centrarse más en los indicadores y enfoques de métodos cualitativos y mixtos, ya que los ODM tienden a evaluar únicamente los resultados cuantitativos sin tener en cuenta la calidad de los servicios. En casos extremos, los servicios informados pueden no funcionar o son de una calidad tan pobre que no tienen utilidad.
- ii) Se necesitaba un enfoque integrado que examinara los vínculos entre los diferentes ODM. Hubo una fuerte tendencia hacia un “enfoque de silos” en el que cada ODM se evaluó por separado y casi sin hacer referencia a otros ODM, lo que pudo tener una fuerte influencia en los productos y resultados.
- iii) Los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) resultaron ser una manera útil para evaluar el progreso y el desempeño, aunque se requerirán criterios adicionales para los ODS.
- iv) Los ODM se centraron principalmente en los productos, que son relativamente fáciles de supervisar y se concentraba poco en los resultados más importantes y a más largo plazo.
- v) La evaluación se habría beneficiado de la introducción de una teoría del cambio que explicara los procesos a través de los cuales se esperaba que las intervenciones alcanzaran los productos y resultados previstos. Esto habría fortalecido la capacidad de las evaluaciones para determinar el grado de éxito de los programas.

78 Las siguientes lecciones y recomendaciones provienen principalmente del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre “Lessons learned about MDG monitoring from a statistical perspective”; y las Naciones Unidas. 2013. “Lessons learned from MDG monitoring from a statistical perspective”.

- vi) Aunque el término evaluación se utiliza con frecuencia en los ODM, la mayor parte del enfoque se centraba, de hecho, en el monitoreo de la entrega de los productos previstos.
- vii) El enfoque en la medición de la producción debería haber sido complementado por un análisis de procesos para evaluar la eficacia de los procesos a través de los cuales se prestaron los servicios. Desde una perspectiva de evaluación, es importante poder evaluar cuándo no se logran resultados o productos, y si esto se debe o no a fracasos de diseño (debilidades en la teoría del programa) o al *fracaso en la implementación*.

### **Resumen de los puntos planteados por el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre M&E de los ODM**

#### **Debilidades del marco de los ODM desde las perspectivas estadísticas y políticas**

- i) Los sistemas nacionales de estadística y otras partes interesadas en el desarrollo percibían las metas e indicadores como una iniciativa dirigida por un organismo internacional, de “arriba hacia abajo”.
- ii) Hubo incoherencias entre metas, objetivos e indicadores y falta de claridad en cómo se establecieron las metas.
- iii) Algunas de las metas numéricas eran demasiado ambiciosas o mal especificadas.
- iv) Las inclinaciones a nivel mundial y regional tendieron a ser dominadas por unos pocos países con grandes poblaciones.
- v) El año de referencia para muchos indicadores a menudo se situaba demasiado lejos del año de referencia del marco.
- vi) El marco no aborda adecuadamente las cuestiones de desigualdad entre hombres y mujeres, áreas rurales y urbanas, ricos y pobres, y entre grupos de población específicos.
- vii) La capacidad estadística en muchos países sigue siendo limitada. La disponibilidad de datos y la calidad de los datos siguen siendo un gran reto. Además, el intervalo de tiempo entre la recopilación de datos y la difusión de datos es normalmente de dos a tres años para la mayoría de los indicadores de los ODM, lo que afecta a la rendición de cuentas y la formulación de políticas.
- viii) Las discrepancias entre los datos nacionales e internacionales a menudo crean problemas a nivel nacional y tensión en la comunidad estadística internacional.

### **Criterios para establecer metas**

- i) Se requiere mayor claridad y un enfoque más sistemático y consistente para el establecimiento de metas.

### **Criterios para la selección de indicadores**

Se requiere un enfoque más sistemático para la selección de indicadores. Se propusieron los siguientes criterios para la selección de indicadores:

- i) Relevancia
- ii) Solidez metodológica
- iii) Medición: El indicador puede ser medido de manera rentable y práctica por todos los países.
- iv) Comprensibilidad: El indicador es claro y fácil de entender para los formuladores de políticas, el público en general y otras partes interesadas.

Además, todo el conjunto de indicadores debería cumplir las siguientes características:

- i) Coherencia.
- ii) Estar limitado en número.
- iii) Tener un mayor énfasis en la calidad (y no sólo en la cantidad)

## Anexo 2. Usos potenciales de los datos a gran escala y las nuevas tecnologías de la información en evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género

La siguiente tabla presenta ejemplos del uso de datos a gran escala y nuevas tecnologías de la información con potenciales usos para las evaluaciones EFGR. Actualmente, la mayoría de las aplicaciones de estas tecnologías se utilizan para la investigación, el diseño de programas y la asistencia en emergencias, y no directamente para la evaluación de programas, aunque se podrían adaptar muchas técnicas para la evaluación del programa. Algunas agencias ya están utilizando teléfonos inteligentes y tecnología similar para el monitoreo del programa, pero menos frecuentemente para la evaluación del programa. Sin embargo, las técnicas podrían adaptarse fácilmente para la evaluación. Por ejemplo, los estudios de cartografía o los datos de alerta temprana en tiempo real podrían adaptarse fácilmente para crear datos de línea de base para un diseño de grupo de comparación pre y post prueba.

**Tabla 5. Datos a gran escala y nuevas tecnologías de la información con potenciales usos para las evaluaciones EFGR**

<p>1. <b>Involucrar a las mujeres de la India rural en el diseño, implementación y difusión de una encuesta basada en tablets que cubra a más de 800,000 hogares para identificar las prioridades de la comunidad.</b> (Fuente: Banco Mundial, Observatorio Social de la India)<sup>76</sup></p>
<p>2. <b>Identificar las tendencias de la discriminación contra la mujer en el lugar de trabajo en Indonesia.</b> Los datos en línea se analizaron para identificar señales en tiempo real de discriminación contra las mujeres en el lugar de trabajo en Indonesia. (Fuente: OIT en colaboración con el Ministerio de Planificación del Desarrollo de Indonesia (Bappenas) y el Global Pulse de la ONU)<sup>77</sup></p>
<p>3. <b>Cartografía de la pobreza en China utilizando registros de llamadas.</b> Se extrajeron registros de datos de llamadas para desarrollar proxies para los indicadores de pobreza y podrían proporcionar una fuente mucho más económica y continua de datos sobre las tendencias de la pobreza. (Fuente: Oficina del PNUD para China, 2014)</p>
<p>4. <b>El Mapa del Ébola de OCHA.</b> La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios integró los datos disponibles de diferentes agencias y fuentes para proporcionar mapas actualizados regularmente sobre la incidencia y las tasas de propagación del Ébola a través de África Occidental, creando una plataforma de datos estandarizada consolidando datos de diferentes agencias. (Fuente: Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios)<sup>78</sup></p>

76 <http://www.worldbank.org/en/programs/social-observatory>

77 <http://www.unglobalpulse.org/indonesia-women-employment>

78 <https://search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=C211US400D20150722&p=ocha+ebola+map>

Utilizar las redes sociales para trazar el terremoto haitiano en 2010 y guiar los servicios de emergencia en la localización de las víctimas. Un grupo de voluntarios analizó la información de Facebook y Twitter, y más tarde los mensajes SMS relacionados con las víctimas del terremoto. La información estaba ubicada en un mapa de crisis construido rápidamente con las calles que fue enviado a las agencias de asistencia en emergencias. Se hicieron más de 1,4 millones de cambios a este mapa a medida que se refinaba la información (Fuente: Patrick Meier “Digital Humanitarians”).

6. Realización de minas de radio en Uganda. La visualización de datos se utilizó para crear mapas que permitan a los usuarios identificar lugares donde se identificaron problemas particulares a través del análisis de programas de radio. (Fuente Global Pulse de la ONU)<sup>79</sup>

7. Uso de datos de teléfonos móviles para rastrear la migración estacional en Senegal. El movimiento de poblaciones en Senegal fue rastreado usando datos telefónicos anónimos. Los resultados mostraron que, para las poblaciones vulnerables, los cambios en los patrones de movilidad podrían indicar cambios en los medios de subsistencia o estrategias de afrontamiento. (Fuente: Programa Mundial de Alimentos en colaboración con Global Pulse de la ONU)<sup>80</sup>

8. Datos instantáneos en tiempo real de las redes sociales para proporcionar a los periodistas una plataforma de mapeo de crisis con retroalimentación instantánea sobre crisis y emergencias, como las elecciones de 2007 en Kenia, los conflictos en Irak y Siria y el Ébola en Liberia. (Fuente: Ushahidi)<sup>81</sup>

9. Evaluar los impactos de las áreas forestales protegidas en la cubierta forestal en México. Se utilizó un diseño de método mixto para combinar imágenes satelitales con recolección de datos sobre el terreno para un diseño cuasi-experimental comparando áreas forestales protegidas donde las agencias estaban trabajando con otras áreas donde no estaban trabajando. Este diseño proporcionó muchas más fuentes de datos y mejoró la coincidencia de la puntuación de la propensión. Las observaciones se compararon en varios puntos en el tiempo para evaluar las diferencias en la cobertura forestal entre el proyecto y las áreas de comparación. El diseño de los métodos mixtos permitió el seguimiento de estudios en profundidad en México, Brasil y otros países sobre el terreno para profundizar en los factores sociales, económicos y políticos que operan en diferentes áreas de tala ilegal, eco-turismo ilegal y otros factores. (Fuente: Fondo para el Medio Ambiente Mundial y PNUD)

79 <http://unglobalpulse.org/radio-mining-uganda>

80 <http://www.unglobalpulse.org/projects/analysing-seasonal-mobility-patterns-using-mobile-phone-data>

81 <http://techpresident.com/news/wegov/25248/ushahidi-instant-crisis-data>

## Anexo 3. Retroalimentación de las consultas en línea sobre el diseño de las evaluaciones centradas en la equidad y con perspectiva de género para los ODS

En enero y febrero de 2016, EvalGender+ coordinó consultas en línea para proporcionar orientación sobre el diseño del componente EFGR de las evaluaciones de los ODS. Los siguientes son algunos de los aspectos más destacados de las consultas con respecto a:

- Nuevas métricas prometedoras
- Recursos útiles en la evaluación sensible a la complejidad

Las consultas completas en inglés, español, árabe y ruso están disponibles en: <http://gendereval.ning.com/forum/topics/eval-sdgs>.

### *A3.1 Nuevas métricas prometedoras*

#### **Observaciones generales**

- Si nos fijamos en las relaciones de poder, no olvidemos a las personas con otras identidades sexuales como los hombres que tienen relaciones sexuales con hombres y las personas transgénero.
- *Las comunidades deben ser las dueñas de las evaluaciones.* Extenderse más allá de los grupos de autoayuda y del gobierno para centrarse en grupos de vecindarios organizados podría ser un comienzo para el empoderamiento con perspectiva de género y la participación en la gobernabilidad. Debemos enfocarnos más en cómo las comunidades pueden ser actores clave mientras planificamos la evaluación y les damos la posibilidad de decidir sobre los indicadores y herramientas. Podemos buscar la percepción de la comunidad sobre lo que ha cambiado a lo largo de 15 años (el período de los ODS) sobre el género y la reducción de las cuestiones de desigualdad: ¿Qué ha mejorado y qué no, para quién y por qué?

#### **¿Qué nuevas métricas son más prometedoras?**

- Es necesario realizar una evaluación post-proyecto para medir la sostenibilidad, particularmente desde un enfoque de equidad y de igualdad de género.
- Hay una necesidad de habilidades de facilitación en la evaluación. Mientras se llevaba a cabo un estudio sobre los problemas de salud reproductiva de los trabajadores migrantes, preguntándoles directamente

cuáles son los problemas reproductivos se obtuvieron resultados desalentadores. Por lo tanto, es fundamental el desarrollo de las habilidades de facilitación del evaluador que pueden mejorar las conversaciones de las partes interesadas y fomentar la escucha profunda.

- Estadísticas participativas a través de las cuales las comunidades pueden recopilar datos cuantitativos:
  - Los enfoques para redefinir y redistribuir el poder también son centrales para el potencial de progreso. El enfoque basado en la “fuerza de la constelación”, SALT (Estimular, Apremiar, Escuchar / Aprender, Transferir) y el marco de autoevaluación es una forma de que las comunidades construyan un sueño para ellos mismos y también evalúen hasta dónde han llegado en el camino hacia el logro de ese sueño. Se ha utilizado en más de 60 países y está siendo utilizado por varias agencias como la Organización Internacional del Trabajo ([www.communitylifecompetence.org](http://www.communitylifecompetence.org)). Del mismo modo, el uso de otro enfoque basado en la fuerza, la indagación apreciativa, puede crear un ambiente donde los interesados puedan compartir abiertamente. Un gran desafío planteado por los encuestados fue que, durante la recolección de datos, las comunidades no están abiertas a compartir información sobre temas delicados.
  - Escuchando: ¿Estamos realmente abiertos a escuchar lo que viene de los informantes? ¿Qué clase de mente y corazón debemos tener para escuchar y entender? ¿Es plausible pensar que una mente abierta puede determinar una discusión abierta y sin ninguna agenda, ni del evaluador ni de los informantes? ¿Puede una mente abierta conducir a discusiones que estén más cerca de soluciones o que son soluciones por sí mismas? Necesitamos mucho coraje, como seres humanos para aceptar que los cambios están sucediendo en el momento presente. No tiene ningún sentido reducir ese momento a un proceso de “recopilación de información.”
- Las herramientas de aproximación al curso de la vida pueden ayudar a identificar los factores subyacentes a las desigualdades.
- Sistematización de experiencias o impacto estratégico (CARE).

- **A 3.2 Recursos útiles para lidiar con la complejidad**
- **Wicked solutions: A systems approach to complex problems.**  
Ejemplo aquí: [http://www.bobwilliams.co.nz/Systems\\_Resources.html](http://www.bobwilliams.co.nz/Systems_Resources.html)  
Versión electrónica del libro: <http://www.gumroad.com/l/wicked>  
Versión física del libro: <http://bit.ly/1SVoOH3>
- **“Systems Concepts in Action” con Richard Hummelbrunner**  
Sistemas gratuitos, facilitación, desarrollo organizacional y evaluación de recursos en: <http://www.bobwilliams.co.nz>
- CRS's ProPack II. Disponible en:  
<http://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/propack-iii>.
- *Dealing with Complexity in Development Evaluation, A Practical Approach* editado por Michael Bamberger, Jos Vaessen, y Estelle Raimondo.
- *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*, editado por Michael Quinn Patton PhD, Kate McKegg y Nan Wehipeihana. Disponible en: [http://www.amazon.com/Developmental-Evaluation-Exemplars-Principles-Practice/dp/1462522963/ref=mt\\_paperback?\\_encoding=UTF8&me=](http://www.amazon.com/Developmental-Evaluation-Exemplars-Principles-Practice/dp/1462522963/ref=mt_paperback?_encoding=UTF8&me=).
- *IDS Bulletin dedicado a la complejidad y sistemas de pensamiento en la evaluación:* <http://www.ids.ac.uk/publication/towards-systemic-approaches-to-evaluation-and-impact>
- Sue Funnell y Patricia Rogers exploraron estos temas, sobre cómo responder a la complejidad, en libros sobre teoría de programas *Purposeful Programme Theory*.
- Hay más detalles sobre esto en la presentación de la conferencia para el Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en el 2011 y en una publicación reciente para la Oficina del Economista Jefe en el Departamento de Industria, Innovación y Ciencias de Australia “Choosing appropriate designs and methods for impact evaluation”.
- Artículo de Nigel Simister, disponible en: <http://www.intrac.org/data/files/resources/663/Developing-ME-Systems-for-Complex-Organisations.pdf>.
- *Critical Systems Heuristics* por Reynolds y Williams, 2012, “Systems thinking and equity-focused evaluations”.
- Burns, D. 2014. “Systemic action research: Changing systemic dynamics to support sustainable change”. *Action Research Journal*, disponible en: <http://arj.sagepub.com/content/12/1/3.full.pdf+html>.
- “Navigating complexity in international development: Facilitating sustainable change at scale” por Danny Burns y Stuart Worsley, 2015.
- Experiencias personales compartidas en: <http://gendereval.ning.com/forum/topics/eval-sdgs>.

## Referencias

- Bamberger, M. 2009. "Institutionalizing impact evaluation with the framework of a monitoring and evaluation system". Grupo de Evaluación Independiente. Washington, DC: Banco Mundial.
- Bamberger, M. 2013. "Measuring and evaluating equity". Conclave de Evaluación, Kathmandu. Taller sobre equidad y resiliencia.
- Bamberger, M. 2016. "Integrating big data into the monitoring and evaluation of development programmes". Nueva York, NY: UN Global Pulse. (programado para publicación en octubre 2016).
- Bamberger, M. y K. MacKay. 2004. "Influential evaluations: Evaluations that improved performance and impacts of development programs" (ahora conocido como el Grupo de Evaluación Independiente). Banco Mundial.
- Bamberger, M. y K. MacKay. 2005. "Influential evaluations: Detailed case studies". Departamento de Evaluación de Operaciones. Banco Mundial.
- Bamberger, M., Raftree, L., y V. Olazabal. 2016. "The role of new information and communication technologies in equity-focused evaluation: Opportunities and challenges". *Evaluation*, abril 2016. 22 (2): 228-244.
- Bamberger, M., Rugh, J., y L. Mabry. 2012. *Real World Evaluation: Working Under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bamberger, M. y Segone, M. 2011. "Cómo diseñar y gestionar evaluaciones centradas en la equidad". Nueva York: UNICEF.
- Bamberger, M., Segone, M., y S. Reddy. 2014. "National evaluation policies for sustainable and equitable development: How to integrate gender equality and social equity in national evaluation policies and systems". EvalPartners, ONU Mujeres y OICE. Disponible en: [http://c.ygcdn.com/sites/www.afrea.org/resource/resmgr/books/NationalEvaluationPolicies\\_w.pdf](http://c.ygcdn.com/sites/www.afrea.org/resource/resmgr/books/NationalEvaluationPolicies_w.pdf)
- Bamberger, M., Tarsilla, M., y S. Hesse-Biber. 2016. "Why so many 'rigorous' evaluations fail to identify unintended consequences of development programs. How mixed-methods can contribute". *Evaluation and Program Planning* 55: 155-162.
- Bamberger, M., Vaessen, J., y E. Raimondo. 2016. *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Banco Mundial. 2012. "Igualdad de género y desarrollo". Informe sobre el Desarrollo Mundial. Washington, D.C: Banco Mundial.
- Byrne, D. y C. Ragin. 2009. *The Sage Handbook of Case-Based Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, D. 2009. "Complex realist and configurational approaches to cases: A radical synthesis." en Byrne y Ragin (op.cit)
- Centro para el Estudio de la Exclusión Social. <http://sticerd.lse.ac.uk/case/>
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. 2015. Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Cousins, J. y E. Whitmore. 1998. *Framing Participatory Evaluation: New Directions for Evaluation*. Wiley Periodicals.
- Davies, R. y J. Dart. 2005. "The 'most significant change' (MSC) technique: A guide to its use". Melbourne. Disponible en <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Davis, A. y M. Guevara. 2016. "A case study in complexity: Evaluating a long-term effort to prevent gender-based violence in El Salvador". En Bamberger, Vaessen y Raimondo, editores. Op.cit.

- Earle, S., Carden, F. y T. Smytlo. 2001. "Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en los programas de desarrollo ". Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Fredman, S. y B. Goldblatt. 2015. "Gender equality and human rights". Documento de debate. Nueva York: ONU Mujeres.
- Funnell, S. y P. Rogers. 2011. *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hashemi, S., Schuler, S., y A. Riley. 1996. "Rural credit programmes and women's empowerment in Bangladesh" *Desarrollo Mundial* 24(4): 635-53.
- Hesse-Biber, S. Sin fecha "Gender evaluation and feminist evaluation: What's the difference and why is this difference important to consider?" *AEA Feminist TIG Newsletter*.
- Hesse-Biber, S. y M. Bamberger. 2013. Presentación en un taller de la AEA sobre evaluación con perspectiva de género.
- Kumar, S. 2002. "Methods for community participation: A complete guide for practitioners". Londres, UK: ITDG.
- Kumar, S. 2013. "Understanding equity and growth from a development perspective: Background paper". Nueva York, NY: Fundación Rockefeller.
- Kurtz, C. F., y D.J. Snowden, D. J. 2003. "The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world". *IBM Systems Journal* 42(3): 462-483.
- Krugman, J., Hanmer, L., Twigg, S., Hasan, T., McCleary-Sills, S., y J. Santamaria. 2014. "Voice and agency: Empowering women and girls for shared prosperity". Washington, DC: Banco Mundial
- Kusek, J. y R. Rist. 2004. "Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados". Washington, DC: Banco Mundial.
- Le Blanc, D. 2015. "Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets". Documento de Trabajo DESA No. 141, marzo 2015.
- MacKay, K. 2007. *Cómo construir sistemas de S&E que contribuyan a un buen gobierno*. Grupo de Evaluación Independiente. Banco Mundial.
- Mayne, J. 2011. "Contribution analysis: Addressing cause and effect". En Forss, Marra y Schwartz. Eds., *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*. Nuevo Brunswick, NK: Transaction Publishers.
- Mertens, D. M. y S. Hesse-Biber. 2013. "Mixed methods and credibility of evidence in evaluation". *New Directions for Evaluation*, 2013: 5-13. doi: 10.1002/ev.20053.
- Naciones Unidas. 2015. "Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible".
- ONU Mujeres. 2014. "An empowered future: Corporate evaluation of UN Women's contribution to women's economic empowerment". Oficina de Evaluación Independiente. Nueva York: ONU Mujeres
- ONU Mujeres. 2015a "Monitoring gender equality and the empowerment of women in the 2030 Agenda for Sustainable Development: Opportunities and challenges. A position paper". Agosto 2015. Nueva York: ONU Mujeres.
- ONU Mujeres. 2015b "Monitoring gender equality and the empowerment of women in the 2030 Agenda for Sustainable Development: Opportunities and challenges. A position paper". Septiembre 2015. Nueva York: ONU Mujeres.

- ONU Mujeres. 2015c. *Cómo gestionar evaluaciones con perspectiva de género*. Oficina Independiente de Evaluación. Nueva York, NY: ONU Mujeres.
- Overholt, C., Anderson, M., Cloud, K., y J. Austin. 1985. *Gender Roles in Development Projects: A Case Book*. Connecticut: Kumarian.
- Patton, M. 2011. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Nueva York, NY: Guilford Press.
- PNUD. 2014. "Big data for development in China. Disponible en: <http://www.cn.undp.org/content/china/en/home/library/south-south-cooperation/big-data-for-development-in-china.html>
- PNUD. 2015. "Towards a baseline study: Insights on national evaluation capacities in 43 countries". Oficina Independiente de Evaluación. Nueva York, NY: PNUD.
- Rogers, P. 2011. "Implications of complicated and complex characteristics for key tasks in evaluation". En K. Forss, M. Marra, y R. Schwartz. Eds., *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*. Nuevo Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Salmen, L. 1987. *Listen to the People: Participant Observer Evaluation of Development Programs*. Nueva York, NY: Oxford University Press.
- Secretario General de las Naciones Unidas. 2016. "Informe del Secretario General. Hitos fundamentales necesarios para llevar a cabo un proceso coherente, eficiente e inclusivo de seguimiento y examen en el plano mundial".
- Segone, M., Bamberger, M., y U. Nagel. 2013 "How to design and manage equity focused evaluations". Presentación en el Clave de Evaluación de Asia Meridional. Kathmandu, noviembre 2013.
- Shadish, W., Cook, T., y D. Campbell. 2002. *Experimental and Quasi-experimental Designs for Field Settings*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Siegel, E. 2013. *Análítica Predictiva: Predecir el futuro utilizando Big Data*. Anaya Editorial.
- Stern, E.; Stame, N.; Mayne, J.; Forss, K.; Davies, R.; y B. Befani. 2012. "Broadening the range of designs and methods for impact evaluation". Documento de Trabajo No 38. Londres, UK: Department of International Development.
- UNDG. 2015. "Guidance note: On supporting the tailoring of the 2030 Agenda for Sustainable Development to nation contexts". Versión 1.0.
- UNEG. 2013. "Integrating human rights and gender equality in evaluation: Guidance document".
- USAID. 2013. "Complexity-aware monitoring". Washington, DC: USAID.
- Valadez, J. y M. Bamberger. 1994. "Monitoring and evaluating social programs in developing countries". Washington, DC: Banco Mundial
- Westley, F., Zimmerman, B., y M. Q. Patton. 2006. "Getting to maybe: How the world is changed". Toronto: Random House Canada.
- White, H. 2009. "Theory-based impact evaluation: Principles and practice", *Journal of Development Effectiveness*, 1 (3), 271-284.
- Williams, B., y R. Hummelbrunner. 2011. *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Williams, B. 2011. "All methods are wrong; some methods are useful". *Systems Thinker*. 22(4).

## References

Wilson-Grau, R., & Britt, H. (2012). Cosecha de alcances. Cairo, Egipto: Oficina de la Fundación Ford en Oriente Medio y Norte de África. Disponible en <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374>.

Yin, R. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage

Zolli, A. 2012. *Resiliencia: Por qué las cosas vuelven a su lugar*. Nueva York, NY: Editorial Norma



La nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 moldea el discurso y la acción de desarrollo sostenible y equitativo para los próximos 15 años. La agenda 2030 solicita mecanismos de seguimiento y revisión para asegurar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible se monitorean y revisan sistemáticamente para garantizar que “Nadie se queda atrás.” La evaluación desempeña un papel crucial para la aplicación efectiva y eficiente de los objetivos de desarrollo sostenible ya que las revisiones de la Agenda 2030 deben ser informadas por evaluaciones dirigidas por países y evaluaciones conjuntas. El apoyo al desarrollo de capacidades en evaluación es clave para que los países fortalezcan sus sistemas nacionales de información y evaluación. La evaluación es una fuente importante de evidencia sobre cómo las políticas, estrategias y programas nacionales proporcionan resultados y sobre qué debe hacerse de manera diferente. ¿Pero es esto suficiente para asegurar que nadie se quede atrás?. Este libro práctico proporciona orientación y herramientas para contribuir a que la práctica de evaluación sea transformadora y responda a la inclusión, la participación y la apropiación. Presenta una guía para aplicar un enfoque de evaluación basado en la equidad y desde una perspectiva de género y ayuda a asegurar que se evalúan los Objetivos de Desarrollo Sostenible para garantizar que “Nadie se quede atrás”