



Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura

## Guía técnica 3 de la FAO

Integración de género en la implementación  
y el seguimiento y la evaluación de  
programas de transferencias monetarias  
y obras públicas



### Caja de herramientas

para programas de  
protección social  
sensibles al género  
orientados a luchar  
contra la pobreza  
y el hambre en el  
medio rural



# **Guía técnica 3 de la FAO**

## **Integración de género en la implementación y el seguimiento y la evaluación de programas de transferencias monetarias y obras públicas**

**Caja de herramientas para programas de protección social sensibles al género orientados a luchar contra la pobreza y el hambre en el medio rural**

Cita requerida:

FAO. 2020. *Integración de género en la implementación y el seguimiento y la evaluación de programas de transferencias monetarias y obras públicas - Guía técnica 3 de la FAO*. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca2035es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

ISBN 978-92-5-133073-9

© FAO, 2020



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: “La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado”.

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

# Índice

Agradecimientos .....	iv
Abreviaturas y acrónimos .....	v
Introducción.....	1
<b>PARTE 1</b>	
Guía para una implementación sensible al género de programas de PS.....	3
1.1 ¿Por qué es importante la implementación sensible al género?.....	4
1.2 Áreas clave para la transversalización de género en la implementación del programa .....	5
<b>PARTE 2</b>	
Cómo planificar un marco de SyE y una evaluación de impacto sensibles al género .....	13
2.1 ¿Por qué es importante el SyE sensible al género?.....	14
2.2 Definición de conceptos clave.....	15
2.3 Cómo desarrollar un marco de SyE sensible al género.....	16
2.4. La función de las evaluaciones de impacto .....	30
<b>ANEXO 1</b>	
Recursos clave .....	36
<b>ANEXO 2</b>	
Relación de informantes clave .....	38
<b>ANEXO 3</b>	
Herramientas para el aprendizaje.....	39
Referencias .....	41

# Agradecimientos

Este documento es el resultado del trabajo conjunto de los equipos de Género y Protección Social de la División de Transformación Rural Inclusiva e Igualdad de Género (ESP) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Ha sido elaborado por Maja Gavrilovic, Juan Gonzalo Jaramillo Mejia, Susan Kaaria y Natalia Winder-Rossi, con la orientación técnica de Ana Paula de la O Campos y Pamela Pozarny.

Los autores agradecen la colaboración de Liz Koechlein de la FAO, Rebecca Holmes del Instituto para el Desarrollo Exterior (ODI) del Reino Unido, Maxine Molyneux del Instituto de las Américas del University College London, Amber Peterman del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y Raquel Tebaldi del Centro Internacional de Políticas para el Crecimiento Inclusivo (IPC-IG), quienes aportaron valiosos comentarios a las primeras versiones de este documento.

Por último, los autores quieren agradecer también la labor de Andrea Wöhr, responsable del diseño gráfico, Christine Legault y Chiara Villani de la FAO, quienes gestionaron el proceso de publicación, y Gordon Ramsey por su gestión de revisión del documento. La traducción de esta versión en español fue realizada por Natalia Leeland, y la maquetación por Green Ink.

# Abreviaturas y acrónimos

<b>APVSG</b>	Análisis de pobreza y vulnerabilidad sensible al género
<b>BISP</b>	Programa Benazir de apoyo a los ingresos (Pakistán)
<b>CEA</b>	Cuadro de evaluación de avances
<b>EPWP</b>	Programa de obras públicas ampliado (Rwanda)
<b>MGNREGS</b>	Programa nacional de garantía de empleo rural Mahatma Gandhi (India)
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PS</b>	Protección social
<b>PSNP</b>	Programa de Red de Protección Productiva (Etiopía)
<b>PTM</b>	Programa de transferencias monetarias
<b>SyE</b>	Seguimiento y evaluación
<b>VUP</b>	Programa Visión 2020 en Umurenge (Rwanda)
<b>WEAI</b>	Índice de empoderamiento de las mujeres en la agricultura





# Introducción

Bienvenidos a esta **Guía técnica 3 de la FAO** – Integración de género en la implementación y el seguimiento y la evaluación de programas de transferencias monetarias y obras públicas. Es la tercera de las tres guías técnicas que componen la *Caja de herramientas para programas de protección social sensibles al género orientados a luchar contra la pobreza y el hambre en el medio rural* (ver la Figura 1).

Figura 1. Esquema de las guías técnicas y los temas clave que abarcan

Resumen	Temas tratados
<b>Guía técnica 1:</b> Introducción a la programación de PS sensible al género	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué es importante aplicar un enfoque sensible al género a la protección social?</li><li>• ¿Cómo afectan las desigualdades de género a la vulnerabilidad de las mujeres rurales ante la pobreza y las crisis?</li><li>• ¿Cómo afectan los programas de protección social a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres rurales?</li><li>• Dimensiones clave de un enfoque sensible al género a la protección social.</li></ul>
<b>Guía técnica 2:</b> Diseño sensible al género en programas de transferencias monetarias y de obras públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directrices para llevar a cabo un análisis de pobreza y vulnerabilidad sensible al género</li><li>• Cómo integrar el género en los elementos clave de las transferencias monetarias</li><li>• Cómo integrar el género en los elementos clave de los programas de obras públicas</li><li>• Vincular las transferencias sociales con intervenciones complementarias sensibles al género</li></ul>
<b>Guía técnica 3:</b> Implementación y SyE de programas sensibles al género	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué es importante la implementación sensible al género?</li><li>• Dimensiones clave de la implementación de programa sensible al género</li><li>• La función de los sistemas de SyE y aprendizaje sensibles al género</li><li>• Cómo desarrollar un marco de SyE sensible al género</li></ul>

## Finalidad de las guías técnicas

Esta *Caja de herramientas para programas de protección social sensibles al género orientados a luchar contra la pobreza y el hambre en el medio rural* ha sido diseñada para dar apoyo a los profesionales de la protección social (PS) en la aplicación sistemática de una perspectiva de género a los programas de protección social de acuerdo con los compromisos de la FAO<sup>1</sup> de ampliar los sistemas de PS para las poblaciones rurales. Está pensada para expandir los conocimientos y las habilidades técnicas de las personas que trabajan en el campo de la PS para integrar las cuestiones de género de manera efectiva en el diseño, la implementación y el seguimiento y la evaluación (SyE) de programas de transferencias monetarias y obras públicas. Esta Caja de herramientas se centra especialmente en el papel que desempeña la PS en la reducción de las desigualdades sociales de género y la pobreza y el hambre en

<sup>1</sup> Consultar el *Marco de protección social de la FAO* (FAO, 2017) para conocer el enfoque institucional y el trabajo programático de la Organización en materia de PS.

el medio rural. Para un análisis detallado de la justificación y el alcance de estas herramientas, ver la Guía técnica 1. La Caja de herramientas ha sido diseñada para funcionarios públicos que trabajan en el desarrollo y la ejecución de programas de PS. Puede ser de utilidad también para los puntos focales de género y protección social de la FAO en oficinas regionales y de país, para los socios en el desarrollo y, en general, para todas las personas que trabajan en el campo de la PS.

### Resumen de la Guía técnica 3

La Guía técnica 3, que proporciona asesoramiento práctico sobre cómo velar por que se incluyan consideraciones de género en los marcos para la implementación y el SyE de los programas de transferencias monetarias y obras públicas, consta de dos partes:

- ▶ **Parte 1:** Guía para una implementación sensible al género de programas de PS.
- ▶ **Parte 2:** Cómo planificar un marco de SyE sensible al género.

La Guía técnica 3 combina observaciones conceptuales, ejemplos concretos y herramientas prácticas, tales como listas de comprobación y ejercicios. Va dirigida tanto a personas con experiencia limitada como a aquellas con un nivel de conocimientos intermedio en el trabajo de desarrollo e implementación de programas de PS.

### ¿Cómo deben utilizarse las guías técnicas?

Las guías técnicas de esta Caja de herramientas siguen la secuencia lógica de la programación: desde la planificación y el diseño a la implementación y el SyE. Cada una de las guías puede utilizarse como recurso independiente o junto con las otras dos guías de la Caja de herramientas. La Figura 1 indica los aspectos clave y los temas cubiertos por cada una de las guías. Los usuarios pueden trabajar a su propio ritmo y de acuerdo con sus intereses y objetivos de aprendizaje individuales, sin necesidad de una orientación o labor de facilitación directa.

Las guías técnicas pueden ser adaptadas para su uso en talleres de formación presenciales, con un facilitador encargado de responder a cuestiones y contextos concretos de cada país. La combinación de técnicas utilizadas a lo largo de las guías está pensada para potenciar los conocimientos y la experiencia previa de los usuarios.

### ¿Cómo se elaboraron las guías técnicas?

Las guías técnicas fueron elaboradas a partir de:

- ▶ una revisión exhaustiva de la literatura existente en materia de género, pobreza y vulnerabilidad rural, protección social, y programación de PS sensible al género. Esa revisión abarcó tanto documentación teórica y conceptual como literatura empírica y práctica, incluyendo evaluaciones de impacto y estudios de caso;
- ▶ consultas a personas expertas y asociados clave tanto externos como de la FAO<sup>2</sup>;
- ▶ observaciones sobre políticas y experiencias prácticas en torno a la PS sensible al género recopiladas a raíz de una serie de seminarios en línea sobre género y protección social organizados por la FAO y el IPC-IG<sup>3</sup>; y
- ▶ una revisión por pares realizada por personal académico y expertos externos, así como por personal senior de la FAO.

<sup>2</sup> El Anexo 2 presenta la lista de personas expertas entrevistadas.

<sup>3</sup> La información sobre los seminarios virtuales puede consultarse en: <http://socialprotection.org/connect/communities/gender-sensitive-social-protection>

## PARTE 1

# Guía para una implementación sensible al género de programas de PS



### OBJETIVOS CLAVE:

Esta sección destaca la importancia de la implementación sensible al género de los programas, y analiza aspectos y estrategias clave para transversalizar el género en la fase de implementación de programas de transferencias monetarias y de obras públicas.

## 1.1 ¿Por qué es importante la implementación sensible al género?

La Guía técnica 2 analiza cómo integrar cuestiones de género en el diseño de programas de transferencias monetarias y obras públicas. Para cumplir los compromisos de género especificados en el diseño de los programas de PS, es preciso que el personal del programa tenga las capacidades adecuadas, y que se disponga de un sistema eficaz para la implementación.

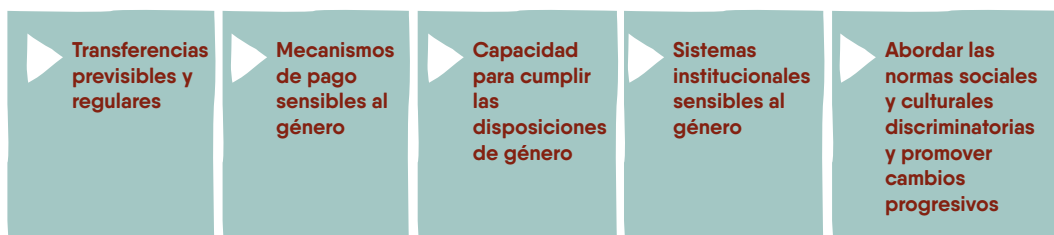
La evidencia indica que suele ser en la fase de implementación donde se fracasa en la consecución de las metas de igualdad de género (Holmes y Jones, 2010; Tebaldi, 2016). Esto se debe en parte a que el personal del programa no tiene la conciencia de género ni las habilidades suficientes para abordar cuestiones de género, a falta de financiación, y a la ausencia de directrices claras sobre cómo poner en práctica las disposiciones de diseño relativas al género. Cuando el personal encargado de la PS carece de la oportuna sensibilización sobre la importancia del género, o no dispone de los recursos pertinentes, tratar cuestiones de igualdad de género puede considerarse un mero “añadido” a los objetivos principales, por lo que no se le otorga la prioridad necesaria.

La implementación deficiente de un programa puede menoscabar los objetivos de igualdad de género y desencadenar efectos de género indeseados.

Otros factores que pueden dificultar la consecución de los resultados de género previstos por el programa incluyen la falta de compromiso político hacia la igualdad de género y las reticencias culturales en el terreno al reconocimiento y la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (Holmes y Jones, 2010). La baja participación de mujeres y hombres rurales en la implementación y gobernanza del programa es otro factor que contribuye a unos resultados subóptimos.

La implementación deficiente de un programa puede menoscabar los objetivos de igualdad de género y desencadenar efectos de género indeseados (ver la Guía técnica 1, Parte 6). Los programas de PS deben esforzarse por crear entornos institucionales y operativos que permitan al personal abordar las cuestiones de género de manera eficaz durante la implementación del programa. Lograr una implementación efectiva depende del contexto y del programa, pero por lo general se deben cuidar las siguientes áreas clave<sup>4</sup>:

- ▶ procedimientos transparentes y recursos adecuados para proporcionar prestaciones regulares y sin retrasos;
- ▶ formas de pago sensibles al género;
- ▶ concienciación y habilidades de género entre el personal y los socios responsables de la implementación;
- ▶ gobernanza del programa y mecanismos de resolución de reclamaciones inclusivos; y
- ▶ compromisos políticos y apoyo de partes interesadas clave para una programación sensible al género.



<sup>4</sup> Algunos de estos elementos, como por ejemplo los métodos de pago, pueden considerarse también cuestiones de diseño. No obstante, se incluyen aquí como parte del sistema de implementación por ser importantes además en la fase de implementación.

## 1.2 Áreas clave para la transversalización de género en la implementación del programa

### i. Transferencias previsible y regulares

#### ASPECTOS CLAVE

Las transferencias regulares y previsible son requisito indispensable para que los programas de PS logren sus objetivos de reducción de pobreza e igualdad de género. Los pagos irregulares de prestaciones afectan desproporcionadamente a las mujeres rurales pobres, pues suelen ser quienes más dependen de las transferencias para gestionar el consumo básico y realizar inversiones productivas (Holmes y Jones, 2010; Consultas expertas de la FAO, 2016). Las investigaciones realizadas por la FAO en Rwanda en torno al componente de obras públicas del programa Visión 2020 en Umurenge (VUP) constataron que los retrasos reiterados en el pago de salarios tenían un impacto negativo mayor en la seguridad alimentaria de los hogares encabezados por mujeres que en los encabezados por un hombre. En algunos casos, las mujeres se veían obligadas a abandonar el programa y buscar empleo alternativo (Pavanello *et al.*, 2016). Para abordar esta situación, el Gobierno de Rwanda puso en marcha el Programa Ampliado de Obras Públicas (EPWP), con el fin de garantizar que todas las personas tuvieran acceso a un determinado número de días de trabajo cada mes, con pago puntual de los salarios. Esto ha reducido los obstáculos para que las mujeres que encabezan un hogar participen en el programa.

Las transferencias regulares y previsible son requisito indispensable para que los programas de PS logren sus objetivos de reducción de pobreza e igualdad de género.

#### ACCIONES CLAVE PARA FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO

Son varias las actuaciones que pueden llevarse a cabo para garantizar que los responsables y el personal de programa tienen la capacidad necesaria para realizar las transferencias de manera puntual, entre otras:

- ▶ proporcionar al personal directrices claras sobre calendarios de pagos;
- ▶ disponer de un sistema fácil de utilizar para elaborar una relación precisa de salarios debidos;
- ▶ comunicar información adecuada a las personas beneficiarias del programa sobre cuándo y cómo recoger los pagos, y las cantidades a las que tienen derecho. Es necesario adaptar las campañas informativas y de sensibilización al nivel educativo de las mujeres rurales y difundir la información a través de canales que sean accesibles para las mujeres (como programas de radio, grupos de crédito y ahorro de las aldeas, reuniones comunitarias, etc.); y
- ▶ crear un sistema de seguimiento participativo que permita al personal de programa y a las personas beneficiarias notificar a los responsables del programa cualquier retraso en los pagos.

### ii. Mecanismos de pago sensibles al género

Las transferencias sociales pueden hacerse efectivas a través de dos medios de pago principales: i) la entrega física de efectivo, y ii) pagos electrónicos o digitales. Ambos tienen ventajas e inconvenientes para la igualdad de género y la inclusión social. En esta sección, analizamos sus implicaciones y proponemos actuaciones para hacer que los distintos mecanismos de pago sean más sensibles al género.

## ASPECTOS CLAVE

**Entrega física de efectivo:** En la mayoría de los programas de PS, el dinero en efectivo se entrega físicamente a las personas beneficiarias en un momento acordado y en puntos de pago concretos (oficinas públicas, comités de aldea, oficinas de correos, etc.) (Cirillo y Tebaldi, 2016). Este sistema puede promover la inclusión social de las mujeres rurales, pues crea vínculos entre las mujeres y personas funcionarias en los puntos de pago y hace aumentar la visibilidad de las mujeres en la comunidad. Sin embargo, la necesidad de desplazarse grandes distancias y hacer cola quizás durante horas para recibir el dinero puede suponer una dificultad significativa para las mujeres rurales, especialmente las de edad avanzada o las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia. Las limitaciones en la movilidad pueden impedir a las mujeres rurales llegar a los puntos de pago, sobre todo cuando viven en zonas muy aisladas o que sufren conflictos u otras amenazas.

Los pagos electrónicos tienen una serie de ventajas para las mujeres rurales.

**Pagos electrónicos:** En los sistemas que utilizan pagos electrónicos, el dinero se transfiere de forma electrónica a un banco que utiliza una red de puntos de pago para entregar el efectivo a las personas beneficiarias bajo demanda. Estos puntos de pago incluyen oficinas bancarias, cajeros automáticos o “agentes” locales. Las personas beneficiarias del programa pueden obtener el dinero utilizando tarjetas, un número de identificación personal (PIN) y/o identificación biométrica, o a través de cuentas gestionadas mediante teléfono móvil (Cirillo y Tebaldi, 2016).

Los pagos electrónicos tienen una serie de ventajas para las mujeres rurales. Reducen el tiempo y los costes invertidos en el desplazamiento hasta los puntos de pago, así como también los tiempos de espera. Las personas beneficiarias pueden elegir cuándo retirar el pago en efectivo, hecho que mejora la seguridad y les otorga mayor libertad sobre cómo utilizar el dinero. Esto es de especial importancia para las mujeres rurales, que con frecuencia carecen de acceso y control sobre los ingresos del hogar.

Por otra parte, los pagos electrónicos pueden utilizarse como estrategia para promover la inclusión financiera y el desarrollo económico de las mujeres rurales. Algunos programas, como por ejemplo el VUP en Rwanda y Ain El-Sira en Egipto, entregan los pagos a través de bancos locales y ayudan a las mujeres a abrir cuentas

### Recuadro 1. Efectos positivos de los pagos electrónicos para el empoderamiento de las mujeres

Las primeras investigaciones realizadas sobre los pagos electrónicos indican que pueden aportar a las mujeres un mayor control sobre sus ingresos y mejorar sus decisiones financieras, lo que a su vez fortalece su poder de negociación en el hogar, incrementa su participación en el mercado laboral y aumenta su influencia en las decisiones sobre gastos del hogar.

En la India, por ejemplo, los investigadores compararon los efectos de abonar los salarios debidos a las mujeres por su participación en el programa de obras públicas del país en cuentas bancarias nominativas de las mujeres, frente a abonarlas en cuentas cuyo titular fuera el varón cabeza de familia. El hecho de abonar el dinero en las cuentas propias de las mujeres hizo aumentar su participación en el mercado laboral.

En Níger, tan solo el 8% de las mujeres que recibían su salario mediante pagos físicos en efectivo lo recogían personalmente, mientras que para las mujeres que recibían transferencias electrónicas este porcentaje subía al 47%. Las evidencias indican también que las mujeres que recibían transferencias electrónicas compraban mayor variedad de alimentos e incrementaban así la diversidad de su dieta.

Fuente: Holloway, Rouse y Niazi, 2017.

nominativas propias, de manera que les sea más fácil tener acceso directo a las transferencias. Los programas Familias en Acción, en Colombia, y Subsidios para el Cuidado de la Infancia, en Sudáfrica, ofrecen servicios financieros adicionales a las personas beneficiarias, como microcréditos y micro seguros, a través de cuentas de ahorro (Holloway, Rouse y Niazi, 2017). El Recuadro 1 expone algunos de los resultados de género positivos de los pagos electrónicos.

Sin embargo, el bajo nivel educativo y los escasos conocimientos financieros de las mujeres rurales pueden limitar la aplicación de los pagos electrónicos. Las investigaciones realizadas por la FAO sobre pagos electrónicos en el Programa de Transferencia Social de Efectivo en Malawi constataron que las mujeres de más edad tenían serias dificultades a la hora de utilizar la banca electrónica para recibir dinero. Estas mujeres no conocían las tecnologías digitales y los servicios móviles, por lo que dependían de familiares más jóvenes para informarles de cuándo estaba disponible el dinero y recogerlo por ellas (FAO, 2015).

### ACCIONES CLAVE PARA FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO

Es necesario evaluar las ventajas e inconvenientes de los distintos modos de pago para garantizar que tanto mujeres como hombres tienen acceso eficaz, sin coste significativo, a los pagos de transferencias. Esto puede hacerse durante el análisis de pobreza y vulnerabilidad sensible al género (APVSG) (ver la Guía técnica 2, Parte 1).

Los sistemas de entrega física en efectivo de los pagos pueden hacerse más sensibles al género:

- ▶ si los puntos de entrega de efectivo se acercan a los hogares de las mujeres para reducir así los costes de oportunidad y los tiempos de desplazamiento; y
- ▶ si se permite cierta flexibilidad en los plazos y puntos de pago para tener en cuenta las responsabilidades de trabajo productivo y de cuidado de las mujeres rurales. Esto es de especial importancia para las mujeres de las comunidades de pastores con estilos de vida nómadas.

Los pagos electrónicos pueden hacerse más sensibles al género si:

- ▶ se ofrecen cuentas bancarias simplificadas y de bajo coste para reducir los obstáculos que encuentran las mujeres a la hora de acceder a los pagos y fomentar la titularidad de cuentas bancarias entre las mujeres. En el Programa nacional de garantía de empleo rural Mahatma Gandhi (MGNREGS) de la India, por ejemplo, los salarios se transfieren a cuentas básicas de bajo coste a cambio de una comisión fija del 2% de la cantidad pagada.
- ▶ se permite una mayor flexibilidad en cuanto a los documentos oficiales (como por ejemplo certificados de nacimiento y matrimonio) que se precisan para abrir cuentas bancarias. Los programas de PS pueden vincular a las personas beneficiarias con programas de registro complementarios y/o subvencionar el coste de obtener tales documentos. El programa Juntos en Perú, por ejemplo, anima y ayuda a las personas beneficiarias a obtener tarjetas de identificación como parte de su campaña de “ciudadanía y derechos”.
- ▶ se adaptan los procedimientos administrativos de los pagos electrónicos en consonancia con el nivel de conocimientos técnicos y financieros de las mujeres rurales, y se proporciona la formación necesaria a las mujeres para garantizar el uso efectivo de las nuevas tecnologías (ver el Recuadro 2). En algunos casos, los programas entregan a las mujeres teléfonos móviles gratuitos para reducir las limitaciones tecnológicas y de coste.

- ▶ se garantiza que las nuevas titulares mujeres son tratadas de forma justa por las instituciones bancarias, y que tienen los conocimientos económicos necesarios para entender y confiar en los servicios financieros hasta el punto de estar dispuestas a utilizarlos.

## Recuadro 2. Esforzarse al máximo: medidas especiales para facilitar el acceso a pagos físicos y electrónicos

En Pakistán, la movilidad de las mujeres rurales se ve limitada por diversidad de factores, entre ellos el *pardah*, cuestiones de seguridad, y la pobreza de tiempo por la elevada carga de trabajo que suponen las labores domésticas. Durante la fase inicial de diseño del Programa Benazir de apoyo a los ingresos (BISP), los encargados de la elaboración de políticas reconocieron que no podrían lograr la cobertura buscada si las mujeres beneficiarias se veían obligadas a acudir a una de las oficinas regionales del BISP para recibir sus pagos. Por ello, el programa eligió entregar el dinero directamente en los hogares de las mujeres beneficiarias mediante giro postal.

Algunos programas disponen de voluntariado en la comunidad para ayudar a las personas beneficiarias a utilizar las nuevas tecnologías en los puntos de pago. En Latinoamérica, por ejemplo, la organización no gubernamental Fundación Capital ha creado un programa de alfabetización para ayudar a las mujeres a utilizar los servicios financieros. El programa de transferencias monetarias (PTM) Concern en Níger y el PTM del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en la República Democrática del Congo utilizan animadores culturales para ayudar a las personas beneficiarias a acceder al dinero utilizando los teléfonos móviles. El Programa Juntos en Perú también proporciona formación en conocimientos financieros a los beneficiarios de forma que puedan gestionar su dinero.

Fuente: Holmes y Jones, 2010; Emmett, 2012; Holloway, Rouse y Niazi, 2017.

### iii. Capacidad para cumplir las disposiciones de género

#### ASPECTOS CLAVE

Es importante que todo el personal de los programas de PS, incluyendo directores, diseñadores y personal de primera línea encargado de implementar el programa (promotores, administrativos, responsables de caso, técnicos de SyE, etc.) tengan capacidades técnicas y conocimientos sobre transversalización de género.

Es necesario también asignar recursos económicos para garantizar que pueden cumplirse los compromisos de género asumidos por el programa.

Es necesario también asignar recursos económicos para garantizar que pueden cumplirse los compromisos de género asumidos por el programa. La formación sobre género para el personal de PS suele ser bastante limitada. Por ejemplo, el personal de Oxfam en el programa de transferencias monetarias de emergencia en Sri Lanka afirmó no haber recibido formación alguna en concienciación de género por la falta de tiempo y la elevada carga de trabajo durante la implementación del programa. Como consecuencia de ello, el personal carecía de una comprensión común sobre cómo abordar las cuestiones de género en la programación de PS (Wallace y Chapman, 2011).

#### ACCIONES CLAVE PARA FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO

Para llevar a cabo programas de PS sensibles al género, es importante invertir en capacitación a todos los niveles de gobierno para la transversalización de género. Hay un número de actuaciones que se pueden realizar para lograrlo.

- ▶ Llevar a cabo un diagnóstico de necesidades para identificar las brechas de capacidad técnica, funcional y financiera en las organizaciones encargadas



de implementar el programa de PS. Esta evaluación puede formar parte del APVSG (ver la Guía técnica 2).

- ▶ Organizar jornadas de concienciación sobre cuestiones de género para directores, personal de campo, líderes comunitarios y otras partes interesadas pertinentes. Se pueden utilizar talleres de formación y enfoques de acompañamiento y/o aprendizaje virtual (cursos online, seminarios virtuales, etc.) para actualizar las capacidades y los conocimientos del personal clave de programa sobre nuevas estrategias para la transversalización de género.
- ▶ Proporcionar directrices y herramientas claras y prácticas para que el personal de programa integre el género en los programas de PS, con seguimiento y evaluación de los resultados.
- ▶ Establecer sistemas de incentivos para motivar al personal a abordar el género en su trabajo y reconocer a aquellos cuyo trabajo demuestra una mayor concienciación de género.
- ▶ Contratar a especialistas en género para brindar asistencia técnica y acompañamiento al personal de programa.

#### iv. Estructuras institucionales y mecanismos de gobernanza sensibles al género

##### ASPECTOS CLAVE

Otra importante estrategia para garantizar la implementación efectiva de las disposiciones de género en los programas de PS es promover la participación activa de mujeres y hombres rurales en las estructuras de gestión y gobernanza de los programas.

Las mujeres deben estar representadas de forma sistemática en todos los órganos institucionales del programa. Una medida básica para incrementar la participación de mujeres en los programas de PS es el compromiso con el equilibrio de género en el propio equipo del programa, desde los comités rectores hasta los trabajadores de primera línea. El programa Prospera en México, por ejemplo, empleó a promotoras comunitarias para servir de enlace entre las personas beneficiarias y los técnicos del programa. La función de estas promotoras incluía informar a los participantes sobre sus responsabilidades y sus derechos, y facilitar la comunicación con los técnicos del programa. Estas promotoras lograron aumentar de forma significativa la participación de las mujeres (Molyneux y Thompson, 2012).

La participación activa de mujeres y hombres rurales en los mecanismos de gobernanza del programa (desde los sistemas de reclamaciones hasta las auditorías de género) garantiza una mayor rendición de cuentas en las actuaciones diseñadas para alcanzar los objetivos de PS y género formulados. Por ejemplo, el acceso seguro y transparente a los procesos de apelación permiten a mujeres y hombres expresar sus preocupaciones y las dificultades con las que se encuentran para participar y beneficiarse del programa. Las investigaciones realizadas en torno a la PS entre mujeres indígenas en México y la región andina constataron que las personas beneficiarias inicialmente recibían un trato deficiente (como clínicas cerradas, largas colas y racismo). Pero la situación mejoró tras recibir sensibilización en torno a sus derechos y exigir un trato digno (Molyneux, 2017). La implicación de las mujeres rurales en los mecanismos de responsabilidad social proporciona además oportunidades directas para desarrollar capacidades de liderazgo y mejorar su inclusión social y política.

La participación activa de mujeres y hombres rurales en los mecanismos de gobernanza del programa (desde los sistemas de reclamaciones hasta las auditorías de género) garantiza una mayor rendición de cuentas en las actuaciones diseñadas para alcanzar los objetivos de PS y género formulados.

### ACCIONES CLAVE PARA FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO

El personal de programa puede llevar a cabo las actividades siguientes para potenciar la participación de las mujeres en las operaciones y el seguimiento del programa.

- ▶ Crear estructuras institucionales con equilibrio de género, por ejemplo mediante la fijación de una cuota para la representación de las mujeres en las estructuras operativas y de gobierno del programa, como por ejemplo:
  - comités rectores;
  - las unidades de coordinación y gestión del programa;
  - el personal de diseño del programa;
  - el personal de primera línea encargado de la implementación; y
  - los comités de implementación del programa de nivel local.
- ▶ Incluir representantes de las mujeres rurales en las auditorías sociales y de género, y promover la creación de comités de mujeres a distintos niveles administrativos.
- ▶ Diseñar mecanismos de reclamaciones que empoderen a las mujeres marginadas y excluidas que habitualmente encontrarían barreras sistemáticas para que se escuche su voz.
- ▶ Organizar sesiones periódicas de concienciación con las mujeres rurales para ofrecer información sobre sus derechos y lograr su participación en actividades de gobernanza y seguimiento, así como en auditorías sociales y de género.
- ▶ Utilizar metodologías participativas, incluyendo tarjetas de calificación ciudadana y otros mecanismos de retroalimentación (como pueden ser reuniones comunitarias específicas, comités ad-hoc o buzones de sugerencias) (Holmes y Jones, 2010).
- ▶ Establecer canales de comunicación e información abiertos y fácilmente accesibles para las mujeres, con el fin de promover y reforzar actividades encaminadas a la rendición de cuentas.

### Recuadro 3. Ejemplos de iniciativas que promueven la participación de personas beneficiarias en la gobernanza, el seguimiento y la evaluación de los programas

- El MGNREGS de la India estipula la inclusión de representantes de las mujeres en el *Gram Sabha*, en los foros de auditoría social y en consejos a nivel estatal y nacional. Esto ha hecho aumentar la participación de las mujeres en el programa.
- El PSNP en Etiopía modificó su procedimiento de reclamaciones para tener en cuenta de forma explícita las barreras a que se enfrentaban las mujeres a la hora de presentar apelaciones.
- El BISP en Pakistán busca hacer participes activas a las mujeres beneficiarias a través de procesos de movilización social. Ha desarrollado comités de mujeres a distintos niveles administrativos, proporcionado formación a las mujeres sobre sus derechos e influencia, y procurado su inclusión en las actividades de seguimiento participativo.
- El Programa Pantawid Pamilyang Pilipino (4P) en Filipinas incluye a las mujeres beneficiarias en las evaluaciones participativas de género relacionadas con el proceso de implementación del programa y sus resultados, así como para el desarrollo de planes de acción de género a nivel municipal.

Fuente: Holmes y Jones, 2010.

## v. Abordar las normas sociales y culturales discriminatorias y promover cambios progresivos

### ASPECTOS CLAVE

Los programas de PS deben tener en cuenta el entorno de políticas en que se llevan a cabo. El contexto sociocultural en el que operan los programas, así como los aspectos de política económica que les afectan, puede tener un marcado impacto en la implementación y, en última instancia, el éxito de los programas (Holmes y Jones, 2010). Las normas, creencias y actitudes tradicionales en relación con la igualdad de género pueden afectar el grado de compromiso y los comportamientos de las personas responsables del diseño y la implementación de las actividades de PS. Por ejemplo, incluso en aquellas intervenciones con un diseño de género progresista, hay riesgo de que los trabajadores de campo no implementen de forma efectiva esos elementos de diseño en zonas donde prevalecen las prácticas consuetudinarias patriarcales o perduran fuertes reticencias y rechazo a la igualdad de género.

En el programa MGNREGS de la India, por ejemplo, las mujeres han sido rechazadas para determinados empleos por “parecer demasiado débiles” o por no tener una pareja varón que pudiera realizar las tareas requeridas. Algunos funcionarios locales incluso han aconsejado a los hombres no abrir cuentas bancarias a nombre de sus esposas, pese a ser una práctica alentada en el diseño del programa (Chopra, Kelbert e Iyer, 2013; Holmes y Jones, 2010). Para más información sobre aspectos de género en la economía política, ver la Caja de herramientas del ODI “*How to design and implement gender-sensitive social protection programmes*” (Diseño e implementación de programas de protección social sensibles al género)<sup>5</sup>.

Los programas de PS deben tener en cuenta el entorno de políticas en que se llevan a cabo.

### ACCIONES CLAVE PARA FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO

No resulta fácil abordar actitudes socioculturales y motivaciones institucionales. No obstante, las siguientes actuaciones pueden contribuir a la creación de un entorno propicio para la implementación de programas sensibles al género.

- ▶ Llevar a cabo una evaluación institucional y de partes interesadas para determinar la posibilidad de promover cuestiones de género sobre el terreno, y las posibles barreras. Ver la Parte 1 de la Guía técnica 2 para directrices sobre cómo llevar a cabo este análisis.
- ▶ Desarrollar un plan de incidencia e implicación de partes interesadas para promover la PS sensible al género. La creación de alianzas sólidas entre agencias encargadas de la implementación, puntos focales de género en ministerios clave y organizaciones de la sociedad civil (como son organizaciones de productores, cooperativas y grupos de mujeres, por ejemplo) es un medio crucial para garantizar la aceptación política y comunitaria de un programa concreto y de las actividades para potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en general.
- ▶ Poner en marcha una campaña de movilización y concienciación orientada a la comunidad para potenciar su comprensión de las dimensiones de género del programa, sus objetivos, justificación, evidencias y expectativas. Utilizar la campaña para generar apoyos y cooperación por parte de la comunidad durante la implementación (ver el Recuadro 4).

<sup>5</sup> Esta Caja de herramientas del ODI está disponible en [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6262.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6262.pdf)

- ▶ Implicar a hombres y niños en las sesiones de sensibilización y concienciación para garantizar su aceptación y su compromiso con la promoción de la igualdad de género. Estas actividades proporcionan también una oportunidad para determinar cuáles son las opiniones de los hombres sobre la manera en que el género afecta sus experiencias de pobreza y vulnerabilidad, su acceso a programas de PS y, en última instancia, su bienestar. Este enfoque se ha utilizado en el Programa Juntos en Perú y en los programas Bolsa Familia y Promundo en Brasil.
- ▶ Incluir indicadores sensibles al género para medir los avances en el tiempo, desde el seguimiento y escrutinio de las asignaciones presupuestarias hasta la implementación de las disposiciones del programa relacionadas con el género (ver la Parte 2 sobre SyE).

#### Recuadro 4. Lograr la aceptación comunitaria de las mujeres como receptoras de transferencias monetarias en Afganistán

En las zonas rurales de Afganistán, las relaciones de género se consideran responsabilidad de cada familia y/o de grupos culturales o religiosos, y no como aspecto en el que el Estado deba intervenir de forma activa. Para promover la aceptación por parte de la comunidad de la orientación de programas hacia las mujeres casadas como beneficiarias de las transferencias, se puso en marcha una campaña exhaustiva de comunicación y extensión para implicar a las distintas partes interesadas. La campaña iba dirigida a los *mullah*, los *Wakil* y demás personalidades de la autoridad local y posibles familias beneficiarias. Se puso especial atención en las suegras, cuya aceptación se consideró crucial para la efectividad a largo plazo.

Fuente: Hall, 2015.

#### Preguntas resumen



- ▶ ¿Qué tipo de dificultades pueden impedir la implementación con éxito de elementos del programa sensibles al género?
- ▶ ¿Cómo pueden superarse estas dificultades para la implementación?

### Ejercicio 1: Evaluación de las oportunidades y los retos para la adopción de una implementación del programa sensible al género

(VER EL ANEXO 3)

## PARTE 2

# Cómo planificar un marco de SyE y una evaluación de impacto sensibles al género



### OBJETIVOS CLAVE:

Esta sección explica la importancia de hacer el seguimiento y la evaluación de programas de PS de forma sensible al género. Expone los pasos principales para el desarrollo de un marco de SyE sensible al género y proporciona la información básica necesaria para planificar una evaluación de impacto.



### NOTA IMPORTANTE:

Esta sección no pretende ser una guía exhaustiva sobre SyE, sino un punto de partida básico para analizar aspectos y enfoques prácticos del SyE sensible al género. Se recomienda a los lectores que consulten otros recursos más detallados que existen sobre estos temas.

## 2.1 ¿Por qué es importante el SyE sensible al género?

### a. Justificación para un SyE sensible al género

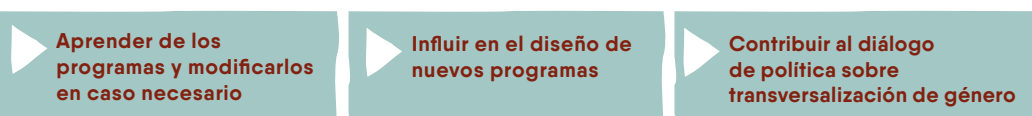
Muchos programas de PS buscan transversalizar el género en su diseño, pero muy pocos hacen un seguimiento de los resultados de género mediante un proceso sistemático de SyE. Salvo por la medición del número de mujeres beneficiarias, la recopilación de datos básicos desagregados por sexo suele ser escasa en el SyE de las intervenciones de PS (IEG, 2014). Y sin embargo, es muy probable que los programas de PS afecten a cada una de las personas del hogar de forma distinta por ser mujeres u hombres, y que influyan también, positiva o negativamente, en las dinámicas de género existentes (ver la Guía técnica I). La integración efectiva del género en los marcos existentes de SyE es fundamental para valorar los impactos diferenciados de los programas en mujeres y hombres rurales, y modificar esos programas para que tengan efectos equitativos.

### b. La finalidad del SyE sensible al género

El SyE sensible al género permite a los encargados de la implementación del programa valorar cómo, y en qué medida, las intervenciones de PS afectan a la igualdad de género y logran resultados positivos tanto para mujeres como para hombres. Más concretamente, el SyE ayuda a:

- ▶ medir los cambios relacionados con el género en la condición, las funciones y las capacidades de mujeres y hombres afectados por el programa en el tiempo;
- ▶ analizar la participación de mujeres y hombres en los programas, así como su acceso y control de los beneficios;
- ▶ medir los impactos económicos y sociales de los programas, tanto positivos como negativos, en las mujeres y los hombres rurales;
- ▶ valorar cómo el diseño del programa y los procesos para su implementación promueven (o impiden) la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, e identificar buenas prácticas para lograr resultados positivos.

Hay tres razones principales por las que es necesario realizar un SyE sensible al género.



### i. Aprender de los programas existentes y modificarlos en caso necesario

Los programas deben evaluar en qué medida están cumpliendo sus objetivos de igualdad de género e identificar modificaciones necesarias en las actividades del programa para mejorar el desempeño y los resultados.

Por ejemplo, el seguimiento de la fase de implementación del segundo Proyecto de empleo público para la agricultura sostenible y la gestión del agua en Tayikistán constató que la participación de las mujeres era muy baja. Entre las barreras a la participación de la mujer se encontraban la dureza física del trabajo, la reticencia de los hombres tayikos en algunas comunidades a permitir a las mujeres participar en el tipo de trabajo ofrecido, la pobreza de tiempo de las mujeres por sus responsabilidades domésticas, y el hecho de que las mujeres carecían de documentos de identidad válidos. Gracias a los resultados del proceso de seguimiento, se adoptaron medidas para abordar estas barreras y potenciar el empleo de mujeres (IEG, 2014).

## ii. Influir en el diseño de nuevos programas

Los resultados de las evaluaciones pueden utilizarse para conformar el diseño inicial de los programas. Los proyectos piloto sirven de forma explícita para poner a prueba las opciones de diseño de una intervención antes de cerrar el diseño final o ampliar el proyecto. En Burkina Faso, por ejemplo, el Proyecto piloto de transferencias monetarias Nahouri utilizó una evaluación experimental aleatoria para determinar cómo el género de las personas beneficiarias de las prestaciones afectaba los resultados de pobreza. Los datos arrojados por el proyecto se utilizaron para determinar los criterios de orientación del nuevo programa ampliado.

## iii. Contribuir al diálogo de política sobre transversalización de género

Los indicadores sensibles al género y los datos son importantes instrumentos de política para defender la igualdad de género y la programación de PS sensible al género.

A lo largo de los años, organizaciones como UNICEF, la FAO y el ODI han desarrollado importantes metodologías y generado información sobre los impactos de género de los programas de PS. Esta labor ha tenido una influencia fundamental en los debates sobre políticas y programación en torno a la función de las transferencias monetarias y las obras públicas en el empoderamiento de las mujeres y hombres de las zonas rurales en distintos países, entre ellos Etiopía, Rwanda y Zambia. Por ejemplo, los resultados de las investigaciones de la FAO en Rwanda sobre los efectos indeseados del componente de obras públicas del VUP en cuanto al uso del tiempo y la carga de trabajo de las mujeres rurales redundaron en el compromiso del Gobierno de modificar el diseño inicial del programa con el fin de abordar de forma más efectiva las necesidades de hogares con escasez de mano de obra (Pavanello *et al.*, 2016).

## 2.2 Definición de conceptos clave

### a. ¿Qué es SyE?<sup>6</sup>

El **seguimiento** es la recolección y el análisis periódico de datos, normalmente por el personal del programa, para vigilar la forma en que se desarrolla el programa y determinar si logrará o no sus objetivos (Perrin, 2012).

La **evaluación** es la valoración sistemática y periódica de un programa para determinar si las metas y los objetivos planificados por la intervención se han logrado (Perrin, 2012). La evaluación puede aportar información más exhaustiva que el seguimiento en torno a lo que sucede, por qué sucede, y si aquello que sucede es adecuado o no, para luego orientar la dirección futura del programa. Las evaluaciones suelen utilizar como punto de partida los datos recopilados durante el seguimiento.

Los tipos de evaluación utilizados con mayor frecuencia en las intervenciones de PS son la evaluación de la idoneidad de la orientación, evaluación de procesos, evaluación de resultados (o efectividad) y evaluación de impacto (Perrin, 2012)<sup>7</sup>.

La evaluación es la valoración sistemática y periódica de un programa para determinar si las metas y los objetivos planificados por la intervención se han logrado.

<sup>6</sup> El SyE puede utilizarse para realizar un seguimiento de políticas, programas y proyectos a nivel de campo e institucional. Esta sección estudia las implicaciones de la integración de género en los mecanismos de SyE para programas de PS.

<sup>7</sup> La evaluación de la idoneidad de la focalización ayuda a revelar si los beneficios del programa llegan hasta las personas pobres. La evaluación de procesos valora y explica las operaciones de las actividades de un programa concreto y cómo la implementación del programa ha contribuido a lograr impactos mensurables. La evaluación de resultados o efectividad mide los efectos del programa en la población objetivo mediante una valoración de los avances en cuanto al resultado u objetivos buscados por el programa (Perrin, 2012). La evaluación de impacto abarca actividades de evaluación más complejas para identificar los impactos causales de un programa, y normalmente es realizada por expertos independientes. Para más información sobre las evaluaciones de impacto, ver la sección 2.4.

En esta guía, hacemos referencia mayormente a las evaluaciones de impacto y de resultados.

#### b. La función del SyE participativo

Se pueden aplicar numerosos enfoques distintos para el seguimiento y la evaluación de programas. El SyE participativo, de especial importancia para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, es un proceso según el cual diversas partes interesadas del programa participan en el seguimiento o la evaluación, comparten el control del contenido y los resultados de las actividades de SyE, e identifican o toman medidas correctoras como respuesta a los resultados (Ayers *et al.*, 2012). El SyE participativo permite la apropiación del proceso por parte del grupo, para que no se convierta en imposición. Puede diseñarse de forma explícita como estrategia para empoderar a las mujeres y los hombres más pobres y marginados, haciendo posible que participen en la evaluación del programa y expresen sus opiniones.

El SyE participativo puede diseñarse de forma explícita como estrategia para empoderar a las mujeres y los hombres más pobres y más marginados a que participen en la evaluación del programa y expresen sus opiniones.

El personal de SyE debe utilizar y adaptar métodos participativos basados en los objetivos y las metas del programa, el contexto sociocultural, los recursos disponibles y las necesidades personales de las partes interesadas. Es fundamental velar por que las partes interesadas que participan en el SyE puedan hacerlo en un entorno institucional en el cual se encuentren cómodos a la hora de aportar sus insumos al debate, y con la confianza de que sus aportaciones se reconocerán y utilizarán en la manera adecuada. Ver el estudio de caso detallado de Rwanda en la sección 2.4 para un análisis sobre cómo se aplicaron las herramientas de investigación participativa para solicitar la opinión de las personas beneficiarias sobre la evaluación de impacto del programa VUP en Rwanda.

### 2.3 Cómo desarrollar un marco de SyE sensible al género

Esta sección explica cómo desarrollar un marco de SyE sensible al género.

#### i. ¿Qué es el marco de SyE?

El **marco de SyE** es un cuadro que describe qué cambios deben ser medidos, cómo y por quién, con el fin de determinar si el programa va camino de lograr sus objetivos y por tanto tendrá éxito. Se utiliza como herramienta por la organización encargada de implementar el programa para hacer un seguimiento de los avances realizados hacia la consecución de los objetivos del programa. Debe distinguirse de las evaluaciones de impacto, que suelen realizarse por expertos independientes y abarcan actividades de evaluación más complejas para identificar las relaciones causales del programa (ver la sección 2.4). El marco de SyE define: i) qué cambios medir, ii) los indicadores concretos a utilizar para medir esos cambios, iii) las fuentes de los datos, la frecuencia y la responsabilidad de la recopilación de datos, y iv) la comunicación de los datos.

Un marco de SyE sensible al género debe integrar el género en todos estos elementos, más que tratar el género como componente aislado. Es necesario recopilar y comunicar datos desagregados por sexo para todos los resultados esperados del programa. Esto es de una importancia crucial incluso para intervenciones de PS que no buscan de manera explícita lograr un impacto sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

#### ii. La importancia de un buen marco lógico

La base para el desarrollo de un marco de SyE es un **marco lógico** sólido (McCord, Holmes y Harman, 2017). Deben indicarse de forma explícita los impactos,



resultados, productos y actividades esperados, e identificarse indicadores específicos para cada resultado con el fin de realizar el seguimiento y evaluar los avances. El género debe tenerse en cuenta en cada una de las etapas de la cadena de resultados. En caso contrario, los resultados desagregados por sexo no se medirán de forma sistemática. El Cuadro 1 proporciona un ejemplo simplificado de un marco lógico para programas de obras públicas y de transferencias monetarias<sup>8</sup>.

Cuadro 1. Ejemplo de un marco lógico abreviado

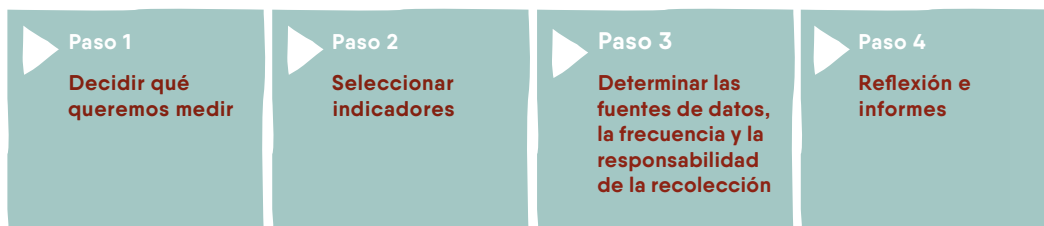
Nivel	Descripción de un programa de obras públicas	Descripción de un programa de transferencias monetarias
<b>Objetivo/ impactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir las tasas de pobreza de mujeres que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres pobres</li> <li>Reducir las tasas de malnutrición entre niños y niñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir las tasas de malnutrición entre niños y niñas</li> <li>Mejorar la resiliencia frente a choques de mujeres y hogares que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>Reducir las tasas de anemia entre las mujeres</li> <li>Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres pobres</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en el acceso de las mujeres al empleo</li> <li>Las mujeres disponen de más efectivo y ahorros</li> <li>Las mujeres han incrementado las inversiones en insumos productivos</li> <li>La carga de cuidados de las mujeres se ha reducido en un 20%</li> <li>Mejora de la seguridad alimentaria entre niños y niñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres disponen de más efectivo y ahorros</li> <li>La seguridad alimentaria del hogar ha mejorado gracias a los huertos familiares</li> <li>Las mujeres han generado ingresos adicionales por la venta de hortalizas</li> <li>El bienestar de mujeres y niños y niñas ha mejorado por la reducción del estrés, la mejora de la salud mental y una mayor satisfacción vital</li> </ul>
<b>Productos</b>	<p>1a. 1 000 mujeres pobres de la zona rural apuntadas al programa</p> <p>1b. 1 000 mujeres pobres de la zona rural completan un año de empleo</p> <p>2a. 600 beneficiarias dejan a sus hijos en las guarderías</p> <p>2b. 1 000 niños y niñas reciben una comida nutritiva cada día en el lugar de trabajo</p>	<p>1a. 1 000 hogares encabezados por mujeres y con niños recibieron dinero en efectivo puntualmente</p> <p>2a. 600 hogares encabezados por mujeres asistieron a la formación</p> <p>2b. 400 hogares encabezados por mujeres utilizaron los kits de huertos familiares para producir alimentos</p>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aplicar cuotas de género para proporcionar empleo a las mujeres pobres</li> <li>Proporcionar servicios de guardería en el lugar de trabajo para 500 niños y niñas</li> <li>Proporcionar 5 toneladas de comidas nutritivas a niños y niñas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar entregas bimensuales de dinero en efectivo a hogares encabezados por mujeres pobres y con niños</li> <li>Proporcionar formación en huertos familiares a hogares encabezados por mujeres y con niños</li> <li>Distribuir 1 000 kits de huertos familiares a hogares encabezados por mujeres y con niños</li> </ol>

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>8</sup> Para crear un marco lógico, se puede descargar un modelo y ejemplo de la página web de tools4dev (Herramientas para el desarrollo) en: [www.tools4dev.org/resources/online-course-how-to-write-a-monitoring-evaluation-framework-step-by-step-lessons/](http://www.tools4dev.org/resources/online-course-how-to-write-a-monitoring-evaluation-framework-step-by-step-lessons/)

### iii. Pasos clave en la planificación de un marco de SyE

Hay cuatro pasos a seguir:



Cada uno de estos pasos se ilustra en la siguiente sección con el ejemplo de un programa de obras públicas. Los mismos principios básicos son de aplicación a los programas de transferencias monetarias.

#### PASO 1. DECIDIR QUÉ QUEREMOS MEDIR

El primer paso en el diseño de un marco de SyE es decidir qué cambios relacionados con el género queremos vigilar y evaluar. Como se ha dicho antes, la selección de aspectos clave debe ajustarse a los objetivos del programa.

Las necesidades de información de las principales partes interesadas, incluyendo a las personas beneficiarias, personal de programa y encargados de la elaboración de políticas, pueden influir también en las decisiones sobre qué medir. Se puede realizar un análisis sencillo de partes interesadas para mapear sus requisitos específicos en cuanto a información (ver el Recuadro 5).

Como norma general, es importante dar prioridad a estos requisitos de información y centrarse en aquella información que sea de mayor importancia, teniendo en cuenta la capacidad del personal y los recursos disponibles. La introducción de datos de género puede suponer una notable carga añadida para un sistema administrativo ya de por sí saturado, además de abrumar al personal encargado de recopilar los datos, lo que redundaría en unos resultados subóptimos.

A grandes rasgos, el marco de SyE puede centrarse en dos áreas de análisis:

- a. seguimiento relativo a procesos, y
- b. evaluación de los resultados del programa.

#### Recuadro 5. Preguntas clave para el análisis de necesidades de información a partes interesadas

- ¿Quiénes son las distintas partes interesadas en los resultados del SyE?
- ¿Qué tipo de información precisan?
- ¿Qué tipo de evidencia (cualitativa o cuantitativa) sería pertinente y útil para esas partes interesadas?
- ¿Con qué frecuencia deberían recibir información sobre avances?

Fuente: Elaborado por los autores

### a. Seguimiento relativo a procesos (actividades y productos)

Como mínimo, el personal debe realizar un seguimiento de si las actividades del programa, incluyendo las disposiciones específicas de género incluidas en el diseño del programa, se han implementado en la forma prevista, y si tales actividades están teniendo el impacto esperado. Se puede recopilar información sobre qué se está haciendo en el programa y cómo, la calidad de las prestaciones y servicios proporcionados, y si esas prestaciones llegan a mujeres y hombres beneficiarios pobres de la manera buscada. El Recuadro 6 propone preguntas para ayudar en el proceso de planificación.

#### Recuadro 6. Preguntas clave para el seguimiento relativo a procesos

- ¿Qué actividades clave se realizarán en el marco del programa?
- ¿Hay actividades y disposiciones de diseño específicas de género?
- ¿Se están llevando a cabo las actividades y disposiciones de diseño en la forma prevista? En caso negativo, ¿por qué no?
- ¿Las actividades están generando los impactos esperados? En caso negativo, ¿por qué no?
- ¿A cuántas mujeres y hombres está llegando el programa? ¿Quiénes son? ¿Quién se beneficia de la participación en el programa?
- ¿Hay mujeres y hombres a los que no llega el programa? ¿Quiénes son? ¿Por qué no está llegando el programa a estas personas?

Fuente: Elaborado por los autores.

El cuadro de evaluación de avances (CEA) es una herramienta sencilla que puede utilizarse para guiar la recopilación sistemática de datos en el seguimiento de procesos. A la hora de cumplimentar el CEA, se deben mapear e introducir en el cuadro cada una de las actividades del programa (incluyendo las disposiciones sensibles al género) (ver el Cuadro 2). El CEA recoge quién debe participar y beneficiarse de las actividades del programa, e indica quién lo ha hecho realmente. Esta información debe desagregarse por sexo y demás variables socioeconómicas pertinentes. El personal debe analizar periódicamente los datos del CEA para determinar qué es lo que funciona y qué no, con el fin de abordar cualquier deficiencia u oportunidad no prevista mediante la modificación de los planes de programa originales.

Los datos del CEA pueden utilizarse también en la evaluación del programa. El CEA permite al personal recopilar datos básicos sobre la forma en que los aspectos operativos y la implementación del programa están promoviendo (o impidiendo) la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estos datos pueden ayudar más adelante a los encargados de la evaluación del programa a identificar elementos y mecanismos concretos que pueden contribuir al logro de resultados de género positivos y promover el acceso equitativo a los beneficios para mujeres y hombres del medio rural.

El cuadro de evaluación de avances (CEA) es una herramienta sencilla que puede utilizarse para guiar la recopilación sistemática de datos en el seguimiento de procesos.

Cuadro 2. Ejemplo de un cuadro de evaluación de avances (CEA) para un programa de obras públicas

Áreas	Actividades	Objetivos esperados	¿Se ha implementado la actividad?	¿Se han logrado los productos esperados?	¿A quién se llegó/ quiénes se beneficiaron (M/H)?
<b>Cuotas de empleo</b>	Aplicar cuotas de género para proporcionar empleo a mujeres pobres	1 000 mujeres rurales pobres participan en el programa de obras públicas y completan un año de trabajo			
<b>Cuidado de hijos</b>	Proporcionar servicios de guardería y comidas nutritivas para niños y niñas en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 600 beneficiarios (hombres y mujeres) dejan a sus hijos en servicios de guardería</li> <li>• 1 500 niños y niñas reciben comidas nutritivas durante su estancia en los servicios de guardería</li> </ul>			
<b>Formación</b>	Impartir 3 sesiones de formación sobre agronegocios e igualdad de género	300 mujeres y 300 hombres beneficiarios participan y completan la formación			
<b>Creación de infraestructuras</b>	Crear instalaciones comunitarias de agua	Creación de al menos 3 instalaciones de agua en cada ubicación			
<b>Métodos de pago</b>	Entregar los salarios a través de cuentas bancarias locales	800 mujeres y 1 200 hombres beneficiarios abren cuentas bancarias para acceder a los pagos			
<b>Número de días de trabajo</b>	Proporcionar 75 días de trabajo por año y persona beneficiaria	300 mujeres y 300 hombres beneficiarios trabajan al menos 75 días al año			
<b>Cuantía de la transferencia</b>	Proporcionar transferencias en cuantía adecuada	Las personas beneficiarias reciben transferencias por importe de más del 20% de los ingresos per cápita			
<b>Distancia hasta los lugares de trabajo</b>	Proporcionar trabajo cerca de los hogares de las personas beneficiarias	La distancia media a los lugares de trabajo es de 15 minutos desde los hogares beneficiarios			
<b>Mecanismos de reclamaciones</b>	Ofrecer mecanismos de reclamaciones a las personas beneficiarias	300 mujeres y 300 hombres beneficiarios registran una reclamación			

Áreas	Actividades	Objetivos esperados	¿Se ha implementado la actividad?	¿Se han logrado los productos esperados?	¿A quién se llegó/ quiénes se beneficiaron (M/H)?
<b>Condiciones de trabajo que favorezcan a las mujeres</b>	<p>Proporcionar instalaciones sanitarias separadas para hombres y mujeres</p> <p>Utilizar un lenguaje sensible al género en las comunicaciones de programa</p> <p>Aplicar tolerancia cero frente a la violencia sexual o de género en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los lugares de trabajo tienen instalaciones sanitarias separadas para hombres y mujeres</li> <li>• Todos los lugares de trabajo utilizan lenguaje sensible al género en las comunicaciones de programa</li> <li>• Todos los lugares de trabajo aplican una política de tolerancia cero frente a la violencia sexual o de género en el trabajo</li> </ul>			

Fuente: Elaborado por los autores.

### b. Evaluación de los resultados del programa (efectos directos e impactos)

Una vez definidas las actividades y productos del programa, el próximo paso es seleccionar los resultados específicos –efectos directos e impactos– que queremos medir. Los resultados se refieren a cambios concretos en actitudes, comportamientos y/o la condición social de las personas beneficiarias del programa que esperamos se produzcan como consecuencia de las actividades y productos del programa. Los impactos se refieren a efectos generales que la intervención tendrá en algún momento en el futuro.

El SyE debe evaluar y comunicar los resultados e impactos relacionados con el género. Debe capturar cómo se ven afectados por el proyecto hombres y mujeres, ya sea positiva o negativamente.

El marco de SyE suele recopilar datos sobre los resultados “intermedios” que el programa busca lograr en relación con la población objetivo. Algunos impactos pueden capturarse a través de la recopilación rutinaria de datos de SyE. Pero para obtener una indicación de los impactos del programa en personas beneficiarias y no beneficiarias, se precisarán técnicas de evaluación de impacto más complejas. Por ejemplo, los cambios en el uso del tiempo, en las cargas de trabajo de mujeres y hombres o en el acceso a ahorros son aspectos que se pueden detectar durante la implementación del programa. Otros tipos de impacto (como pueden ser el empoderamiento de las mujeres o la reducción de las brechas de género en el empleo), sin embargo, tardarán más tiempo en materializarse, por lo que solo podrán constatarse una vez finalizado el programa.

El SyE debe evaluar y comunicar los resultados e impactos relacionados con el género.

Se puede aplicar un proceso participativo con partes interesadas para elegir y determinar los resultados concretos que queremos medir. Un primer paso sería identificar afirmaciones sencillas y positivas que expresen los resultados esperados del programa de PS. Estas afirmaciones describen lo que para las distintas partes interesadas sería un programa “de éxito”, según sus respectivas áreas de interés, y pueden utilizarse también para consultar a las personas beneficiarias y garantizar que se tienen en cuenta sus opiniones en la formulación de los resultados clave.

Es necesario definir al menos una afirmación de resultado por cada producto del programa (ver al Cuadro 3). Una vez definidas las afirmaciones sobre resultados, el cambio se mide a través de indicadores (ver la sección siguiente).

Cuadro 3. Ejemplo de afirmaciones sobre resultados

Área de cambio	Productos	Afirmación sobre resultados
<b>Cuotas de empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 000 mujeres rurales pobres participan en el programa de obras públicas y completan un año de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso de las mujeres al empleo ha mejorado</li> <li>• Las mujeres tienen más ingresos en efectivo</li> <li>• Las mujeres han aumentado las inversiones en insumos productivos</li> </ul>
<b>Cuidado de hijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 600 beneficiarios (hombres y mujeres) dejan a sus hijos en servicios de guardería</li> <li>• 1 500 niños y niñas reciben comidas nutritivas durante su estancia en el servicio de guardería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carga de cuidados de las mujeres ha disminuido</li> <li>• La diversidad de la dieta de niños y niñas ha mejorado</li> <li>• Los niños y las niñas tienen acceso a mayor cantidad de alimentos</li> </ul>
<b>Formación en agronegocios e igualdad de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 mujeres y 300 hombres beneficiarios participan y completan la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres y los hombres han generado ingresos adicionales de agronegocios</li> <li>• Los hombres tienen mayor conciencia sobre la importancia del desarrollo económico de las mujeres</li> </ul>

Fuente: Elaborado por los autores.

## PASO 2. SELECCIONAR INDICADORES

Una vez definidas las afirmaciones sobre resultados, el siguiente paso es seleccionar e identificar indicadores sensibles al género para medir el éxito del programa.

### a. Elaboración de indicadores

Los indicadores son elementos de información que ayudan al personal del programa a medir los cambios producidos en el tiempo. Los indicadores proporcionan una manera de medir el desempeño y reflexionar sobre los cambios que pueden producirse como consecuencia de una intervención. Su utilidad radica en su capacidad para señalar cambios en los roles de género y el bienestar de mujeres y hombres en el tiempo, y medir si se está logrando la igualdad de género (FAO, 2015). Es necesario elaborar indicadores para todos los niveles de resultados con el fin de permitir el seguimiento de los avances en relación con insumos, actividades, productos, efectos directos y objetivos.

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar indicadores.

- ▶ Se precisa al menos un indicador por cada actividad, producto, resultado y objetivo del marco lógico (ver el Cuadro 4).
- ▶ En la medida de lo posible, los indicadores deben desagregarse por sexo y otras variables que sean pertinentes para el programa (como pueden ser edad, origen étnico, estado civil, etc.).
- ▶ Es necesario redactar los indicadores de forma que puedan compararse resultados de mujeres y hombres. Si no se dispone de datos comparables

para mujeres y hombres, no será posible evaluar si una iniciativa ha sido efectiva a la hora de seleccionar y beneficiar a un determinado grupo frente a otro, o si no ha beneficiado a ninguno.

- ▶ Es preciso seleccionar un número de indicadores relativamente reducido para que la recopilación de datos sea factible.
- ▶ Es necesario analizar los datos periódicamente para valorar los avances que se van produciendo.
- ▶ Se debe utilizar una combinación de medidas cualitativas y cuantitativas para lograr una visión completa de los cambios que se están produciendo.

### Recuadro 7. Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores cuantitativos son una medida numérica del cambio, como puede ser el porcentaje de hombres y mujeres elegibles de una comunidad concreta que participan en los programas de obras públicas.

Los indicadores cualitativos pueden definirse como las opiniones, creencias, percepciones y actitudes de las personas en torno a un tema, y la forma en que cambian en el tiempo. Estos indicadores son útiles para entender aspectos más complejos relacionados con la “calidad” o el “alcance” de los cambios. Por ejemplo, los indicadores cualitativos pueden medir los cambios en actitudes y comportamientos de hombres y niños hacia el desarrollo económico de mujeres y niñas; o el aumento en la autonomía y confianza de las mujeres como consecuencia de su participación en el programa.

Fuente: Adaptado de IFPRI, 2018.

#### b. Importancia de datos de línea de base y objetivos

Para medir el cambio utilizando indicadores es necesario contar con un punto de partida o línea de base. Una línea de base es una medida de la situación antes del comienzo del programa. Esta información se puede recopilar mediante investigación cualitativa y/o mediante una encuesta cuantitativa. Los datos para establecer una línea de base sensible al género pueden recopilarse a través de un APVSG (ver la Guía técnica 2). Es difícil medir los avances logrados como consecuencia del programa si no se establece una línea de base antes de la implementación del programa.

Se debe definir, para cada indicador, un objetivo realista frente al cual medir los avances. Un objetivo se refiere a lo que esperamos se haya logrado a la finalización del programa. Los datos de línea de base y los objetivos deben estar en concordancia con los indicadores de actividad, resultado, producto y objetivo (ver el Cuadro 4).

Cuadro 4. Ejemplos de indicadores en la cadena de resultados

Área	Descripción del programa	Tipo de indicador	Ejemplo de indicadores	Línea de base	Objetivos
<b>Objetivo/ impactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir las tasas de pobreza de mujeres y hombres que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>• Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres pobres</li> </ul>	Medir los impactos a largo plazo y los logros hacia los objetivos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mujeres y hombres que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>• Número y porcentaje de mujeres que comunican una mejora en el empoderamiento económico, en comparación con los datos de línea de base</li> </ul>	100%	50%

Área	Descripción del programa	Tipo de indicador	Ejemplo de indicadores	Línea de base	Objetivos
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso de las mujeres al empleo ha mejorado</li> <li>Las mujeres tienen más ingresos y ahorros</li> <li>Las mujeres han aumentado las inversiones en insumos productivos</li> </ul>	Medir los efectos intermedios como consecuencia directa de los productos que puedan ser necesarios para lograr el impacto buscado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que comunican una mejora en el acceso a efectivo y ahorros, en comparación con un año antes</li> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que comunican un aumento en las inversiones agrícolas, en comparación con un año antes</li> <li>Actitudes positivas de beneficiarios hombres hacia el hecho de que las mujeres trabajen y controlen los ingresos en efectivo, en comparación con las actitudes anteriores al inicio del programa</li> </ul>	0	50%
<b>Productos</b>	1a. 1 000 mujeres pobres de la zona rural apuntadas al programa 1b. 1 000 mujeres y hombres pobres de la zona rural completan un año de empleo	Medir los resultados directos de las actividades y demostrar que están teniendo el efecto buscado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que participan en el programa</li> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que completan un año de trabajo</li> <li>Media de días en un año que trabajan beneficiarios mujeres y hombres</li> </ul>	0	60%
<b>Actividades</b>	1. Aplicar cuotas de género para proporcionar empleo a las mujeres pobres.	Medir la implementación de actividades y demostrar que el programa va camino de lograr sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuotas de género definidas para todos los lugares de trabajo</li> <li>Cuotas de género aplicadas en x lugares de trabajo</li> </ul>	0	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

### PASO 3. DETERMINAR LAS FUENTES DE DATOS, LA FRECUENCIA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS Y LAS PARTES RESPONSABLES DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Una vez que hemos seleccionado y elaborado los indicadores, el siguiente paso es la identificación de las fuentes de datos que se utilizarán para medir los avances. El marco de SyE debe indicar también la frecuencia con que se recopilarán los datos, y quién será responsable de hacerlo. El Recuadro 8 aporta una relación de preguntas que se pueden utilizar en esta etapa del proceso de planificación.

#### a. Fuentes de datos: utilizar datos nuevos o ya disponibles

La primera tarea en esta etapa es determinar dónde encontrar los datos para los indicadores desagregados por sexo. Los datos se pueden recopilar de una fuente ya existente, o de una nueva. Hay numerosas fuentes de datos secundarios, entre otras el propio programa, organismos públicos e instituciones académicas. Estas fuentes pueden proporcionar toda una serie de documentación (por ejemplo, estadísticas oficiales, datos de las cuentas nacionales, encuestas nacionales de hogares, o documentos de gestión y evaluación de programas).



## Recuadro 8. Preguntas clave para la selección de métodos de recolección de datos

- ¿Qué tipo de información buscamos?
- ¿Qué información y datos tenemos ya? ¿Qué datos nuevos se precisan?
- Para cumplir nuestro propósito, ¿serán más adecuados los métodos cualitativos o cuantitativos? ¿A qué nivel debemos recopilar datos? ¿Nivel de hogar? ¿Nivel de comunidad? ¿Nivel nacional?
- ¿A quién podemos entrevistar o consultar para entender mejor las dinámicas de género? ¿La persona cabeza de familia? ¿Hombres y mujeres integrantes del hogar?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia debemos recopilar información para los distintos indicadores?
- ¿Quién será responsable de la recopilación de datos?

Fuente: Adaptado de IFPRI, 2018.

### b. Métodos de recopilación de datos para generar datos nuevos

Para algunos indicadores, será necesario recopilar datos nuevos a través de la investigación primaria. Hay diversidad de métodos cuantitativos y cualitativos que se pueden utilizar para generar nuevos datos. Cada uno de estos métodos cumple una función específica en la comprensión de los avances que se están logrando en cuestiones de género.

Los métodos cuantitativos, como las encuestas, son importantes para delimitar patrones generales en torno a la población de interés. Las encuestas a hogares se suelen utilizar en evaluaciones de PS para recopilar datos a nivel individual y de hogar. Los datos a nivel individual permiten realizar comparaciones entre hombres y mujeres, y pueden ayudar a capturar las diferencias de género en las perspectivas que los beneficiarios tienen del programa en cuanto a calidad de los servicios y barreras para el acceso a esos servicios. Esta información puede capturar también las tendencias de hombres y mujeres en la toma de decisiones, titularidad de activos, producción agrícola, ingresos y otros aspectos de las relaciones intrafamiliares.

Las encuestas para la recopilación de datos individuales pueden realizarse con cuestionarios específicos elaborados para tal fin, o mediante la adaptación de módulos para encuestas ya existentes, integrando preguntas relativas al género.

Los métodos cualitativos sirven para aclarar aspectos de género que resultan difíciles de medir utilizando estadísticas o cuestionarios normalizados. Por ejemplo, los métodos cualitativos pueden lograr que el personal de SyE entienda mejor las distintas percepciones de mujeres y hombres del hogar en relación con los aspectos “intangibles” del bienestar, como son la condición, la autoestima, la experiencia de vulnerabilidad y riesgo, o lo que significa estar “empoderado” o “desempoderado” en una sociedad dada. Los métodos cualitativos pueden ser necesarios para entender mejor por qué y cómo se produjeron determinados cambios relacionados con las dinámicas intrafamiliares durante el programa.

Existen diversas metodologías cualitativas que pueden utilizarse para recopilar información (por ejemplo, entrevistas, herramientas de diagnóstico rural participativo y métodos etnográficos). El Recuadro 9 apunta algunos métodos utilizados habitualmente para la recopilación de datos cualitativos. Para un análisis de herramientas participativas, ver el estudio de caso detallado de Rwanda al final de esta sección.

Los **métodos cuantitativos**, como las encuestas, son importantes para delimitar patrones generales en torno a la población de interés.

Los **métodos cualitativos** sirven para aclarar aspectos de género que resultan difíciles de medir utilizando estadísticas o cuestionarios de encuestas estándar.

### Recuadro 9. Métodos cualitativos utilizados habitualmente en el SyE

Se pueden realizar entrevistas al personal de programas de PS como informantes clave para recabar sus observaciones y perspectivas, en base a sus conocimientos y su experiencia, sobre cuestiones concretas relacionadas con la implementación del programa. Por ejemplo, las entrevistas a oficiales de programa pueden revelar si se adoptaron mecanismos de selección sensibles al género en el programa y cómo se hizo, y si esto tuvo efectos en la inclusión de mujeres y hombres beneficiarios en el programa y en los cambios en su situación de bienestar.

Los grupos focales con mujeres rurales adultas pueden aportar información de calidad sobre las oportunidades para mejorar el empoderamiento social y económico de las mujeres, y las formas en que la intervención puede incidir en su confianza, su autonomía económica y su capacidad para la generación de ingresos. Los grupos focales son útiles para obtener las perspectivas de grupos especialmente marginados (por ejemplo, trabajadores familiares no remunerados, mujeres y hombres de etnias minoritarias, viudas, etc.).

Las entrevistas en profundidad realizadas (normalmente) a individuos de un hogar pueden aportarnos una historia detallada sobre sus experiencias y el proceso personal de empoderamiento que han vivido gracias al programa. Las entrevistas en profundidad con mujeres pueden crear un espacio para hablar de temas sensibles (como puede ser la violencia de género), y permiten a las personas entrevistadas expresar sus opiniones más libremente.

La observación de participantes puede revelar importantes detalles sobre los roles de género en la agricultura y actividades no agrícolas. Una estancia prolongada en las aldeas en que se lleva a cabo el programa puede aportar información sobre aspectos de las dinámicas intrafamiliares y las negociaciones relacionadas con distintas cuestiones (por ejemplo, el control y uso de activos o la distribución de alimentos) que las personas quizás no revelen en las encuestas.

Fuente: Elaborado por los autores.

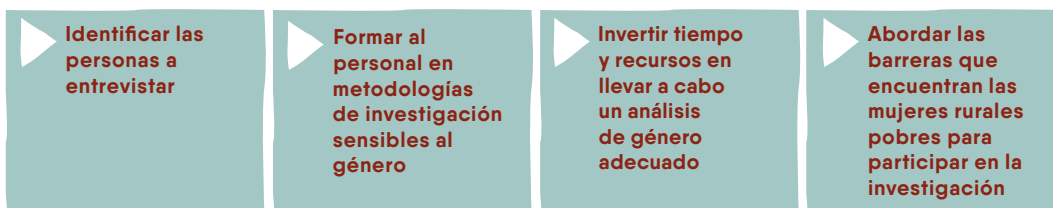
Tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos presentan ventajas y limitaciones (ver el Cuadro 5). Dada la gran diversidad de temas que debe abarcar el marco de SyE, es probable que se tengan que utilizar una combinación de metodologías para recopilar datos pluridimensionales (ver un ejemplo en el Recuadro 12).

Cuadro 5. Ventajas y limitaciones de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos

Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionan resultados sólidos y cuantificados</li> <li>• Técnicas de análisis de datos estandarizadas</li> </ul>	<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio útil para comprender mejor los mecanismos y motivaciones subyacentes a los impactos y resultados de la intervención</li> <li>• Suelen tener un menor coste (muestras más pequeñas) que los métodos cuantitativos</li> </ul>
<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su implementación tiene un coste elevado (muestras extensas)</li> <li>• No proporcionan información contextualizada</li> <li>• La información que proporcionan sobre las razones por las que se logran o no los resultados es limitada</li> </ul>	<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información recopilada no se puede generalizar</li> <li>• El análisis puede resultar complejo y precisar de conocimientos locales significativos</li> </ul>

Fuente: Peersman, 2014.

El propio proceso de recopilación de datos debe ser sensible al género. Los responsables de SyE deben tener en cuenta las siguientes acciones.



- ▶ **Identificar las personas a entrevistar:** Será necesario recopilar datos a nivel individual (por ejemplo, mediante entrevistas tanto a las mujeres como a los hombres del hogar) para poder realizar comparaciones de género, y capturar la voz y las perspectivas tanto de mujeres como de hombres. Para determinadas cuestiones es aconsejable recopilar además datos a nivel de hogar e incluir hogares encabezados por mujeres y hombres como unidad de análisis. Esto permite la evaluación de las brechas de género, y permite además hacer comparaciones en cambios agregados a nivel de hogar.
- ▶ **Formar al personal en metodologías de investigación sensibles al género:** La recopilación y el análisis de datos pueden verse afectados por sesgos de género como consecuencia de una falta de conciencia de género, o por las actitudes culturales y prácticas sociales del personal que lleva a cabo el proceso. Los responsables de SyE y las personas que realizan las encuestas deben tener formación en conceptos básicos de género y en métodos de recopilación y análisis de datos sensibles al género. Esto incluiría disponer de directrices sobre protocolos de investigación ética y medidas para proteger la identidad y la privacidad de las personas entrevistadas o encuestadas.
- ▶ **Invertir tiempo y recursos en llevar a cabo un análisis de género adecuado:** La recopilación de datos desagregados por sexo puede hacerse con relativa facilidad si se planifica con tiempo, y es algo que no necesariamente precisa de especialistas en género. No obstante, los datos recopilados deben ser analizados debidamente desde una perspectiva de género. Esto precisa una reflexión en profundidad y la formulación de preguntas adecuadas para llegar a un nivel de análisis mayor. En este proceso sí podría ser necesario involucrar a especialistas en género.
- ▶ **Abordar las barreras que encuentran las mujeres rurales pobres para participar en la investigación:** Esto puede hacerse incluyendo tanto a mujeres como a hombres en el equipo de investigación, buscando lugares de actividad en los que las mujeres se sientan cómodas, estableciendo la hora del día que más convenga a las mujeres, y creando grupos focales desagregados por sexo.

**c. Frecuencia y responsabilidad: ¿cuándo y con qué frecuencia se deben recopilar datos, y quién debe hacerlo?**

Los indicadores de actividad y productos suelen ser más fáciles de medir con mayor frecuencia que los indicadores de resultados e impacto.

Los oficiales del programa deben determinar la frecuencia con que se medirán los indicadores. En algunos casos, la recopilación de datos se deberá hacer regularmente, como por ejemplo los datos sobre aplicación de cuotas de empleo, que deberán recopilarse después de cada ciclo de selección. Sin embargo, los datos sobre resultados individuales de empleo e ingresos se recopilarán anualmente, por ejemplo una vez finalizada la temporada de cultivo. Los indicadores de actividad y productos suelen ser más fáciles de medir con mayor frecuencia que los indicadores de resultados e impacto.

Por último, el marco de SyE debe indicar qué persona o entidad es la responsable de la recopilación de datos para cada resultado e indicador. Como norma general, el personal de programa que realiza el seguimiento periódico suele utilizar los indicadores de actividad y producto para medir los avances. Los expertos de evaluación independientes se centran en evaluaciones que utilizan indicadores de resultados e impacto.

#### **PASO 4. REFLEXIONAR SOBRE LOS RESULTADOS Y COMUNICAR LOS DATOS**

El último paso en el proceso de SyE es determinar cómo y a quién se comunicarán los datos. Los resultados de las actividades de SyE deben plasmarse de forma fehaciente en los documentos de cierre del programa o proyecto, o en los informes de supervisión, y deben ser comunicados a las principales partes interesadas. Esto es así para permitir el debate continuo sobre las actuaciones que se deben realizar vistos los resultados. Se debe fomentar un proceso continuo de aprendizaje y reflexión sobre los resultados entre las distintas partes interesadas. Se pueden organizar, por ejemplo, reuniones trimestrales entre personal de programa y personas clave encargadas de la toma de decisiones con el fin de tratar los resultados constatados en el proceso de SyE y ajustar los documentos del programa en caso necesario. Estas reuniones deben estar adecuadamente planificadas y presupuestadas en los planes de trabajo de SyE.

Se pueden crear también foros de debate y mecanismos de sugerencias como medio para compartir los resultados con una audiencia más amplia, incluyendo el público en general, con el fin de fomentar un mayor compromiso para con la igualdad de género. Las campañas de incidencia basadas en la evidencia contribuyen a forjar vínculos entre las distintas instituciones, crean oportunidades para el aprendizaje entre departamentos gubernamentales, ONG, donantes y agencias internacionales, y promueven la programación de una PS sensible al género. El Cuadro 6 proporciona un ejemplo de un marco consolidado de SyE.

**PARTE 2:** Cómo planificar un marco de SYE y una evaluación de impacto sensibles al género

Cuadro 6. Ejemplo de un marco de SYE

Área	Descripción del programa	Indicadores	Línea de base	Objetivos	Fuente de datos	Frecuencia	Responsabilidad	Informes
<b>Objetivo/ impactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir las tasas de pobreza de mujeres y hombres que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres y hombres que viven por debajo del umbral de pobreza nacional</li> <li>Número y porcentaje de mujeres que comunican una mejora en el empoderamiento económico, en comparación con los datos de línea de base</li> </ul>	100%	50%	Encuesta nacional	Fin del programa	Evaluadores	Informe de evaluación de impacto Estadísticas nacionales
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acceso de las mujeres al empleo ha mejorado</li> <li>Las mujeres tienen más ingresos y ahorros</li> <li>Las mujeres han aumentado las inversiones en insumos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que comunican una mejora en el acceso a efectivo y ahorros, en comparación con un año antes</li> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que comunican un aumento en las inversiones agrícolas, en comparación con un año antes</li> <li>Actitudes positivas de beneficiarios hombres hacia el hecho de que las mujeres trabajen y controlen los ingresos en efectivo, en comparación con las actitudes anteriores al inicio del programa</li> </ul>	0	50%	Encuesta a personas beneficiarias en hogares Grupos focales con beneficiarios hombres y mujeres	Anual	Oficial de SYE Asesor de evaluación	Informe de encuesta
<b>Productos</b>	<p>1a. 1 000 mujeres pobres del medio rural apuntadas al programa</p> <p>1b. 1 000 mujeres y hombres pobres del medio rural completan un año de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que participan en el programa</li> <li>Número y porcentaje de mujeres y hombres que completan un año de trabajo</li> <li>Media de días en un año que trabajaron beneficiarios mujeres y hombres</li> </ul>	0	60%	Documentación sobre participación en el programa Datos del CEA	Tras la finalización de cada ciclo de selección Final de año	Oficial de SYE	Informe anual del programa
<b>Actividades</b>	<p>1. Aplicar cuotas de género para proporcionar empleo a las mujeres pobres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuotas de género definidas para todos los lugares de trabajo</li> <li>Cuotas de género aplicadas en x lugares de trabajo</li> </ul>	0	100%	Documentación del programa	Tras la finalización de cada ciclo de selección	Personal de campo del programa	Informe anual del programa

Fuente: Elaborado por los autores.

## 2.4. La función de las evaluaciones de impacto

Esta última sección analiza brevemente la importancia de las evaluaciones de impacto, destacando algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar una evaluación de impacto sensible al género.



**NOTA IMPORTANTE:** Esta sección no pretende ser una guía exhaustiva sobre cómo diseñar y llevar a cabo evaluaciones de impacto, pues para ello existen ya numerosos recursos de gran calidad que se pueden consultar (ver el Anexo 1). Por tanto, nos limitamos a subrayar determinados aspectos que los evaluadores deben tener en cuenta a la hora de diseñar evaluaciones de impacto sensibles al género para programas de PS.

### i. ¿Qué es una evaluación de impacto?

Como ya se ha dicho, para el proceso de SyE lo habitual es recopilar datos únicamente sobre personas beneficiarias del programa, sin tener en cuenta a las personas no beneficiarias. Por tanto, los datos del SyE no pueden utilizarse para deducir los impactos del programa. Para hacer esto último se necesita una evaluación de impacto, es decir, un estudio sistemático que aplica técnicas de investigación econométricas y cualitativas para determinar el impacto causal de un programa en sus beneficiarios. Los impactos se determinan comparando los resultados para las personas que participan en el programa con los resultados de personas no beneficiarias (Rogers, 2014). Las evaluaciones de impacto son capaces de atribuir los cambios en el bienestar de las personas participantes a elementos concretos de un programa de PS. Las evaluaciones de impacto pueden utilizarse para generar evidencia sólida de cómo las transferencias monetarias y los programas de obras públicas empoderan a mujeres y hombres, y qué elementos de diseño se precisan para lograr resultados en igualdad de género.

Una evaluación de impacto es un estudio sistemático que aplica técnicas de investigación econométricas y cualitativas para determinar el impacto causal de un programa en sus beneficiarios.

Una evaluación de impacto es un estudio sistemático que aplica técnicas de investigación econométricas y cualitativas para determinar el impacto causal de un programa en sus beneficiarios.

### ii. Cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de planificar una evaluación de impacto

Hay cuatro pasos principales en la planificación de una evaluación de impacto sensible al género.



El primer paso consiste en formular las preguntas generales sensibles al género que guiarán la evaluación. El Recuadro 10 contiene ejemplos de estos tipos de preguntas de un programa de PS en Ghana.

El segundo paso consiste en articular una teoría del cambio. Una teoría del cambio correctamente desarrollada es una herramienta esencial para guiar el proceso de evaluación y la recopilación de datos. La teoría del cambio explica cómo se espera que las actividades del programa produzcan una serie de resultados inmediatos (productos) que contribuirán a lograr resultados intermedios y, en última instancia,

los impactos previstos. Ver el estudio de caso detallado de Rwanda al final de esta sección.

El tercer paso es elegir las técnicas de diseño específicas a utilizar para evaluar los impactos. Las evaluaciones de impacto pueden servirse de diseños aleatorios o experimentales, cuasi experimentales, o no experimentales. Los diseños experimentales crean un grupo de tratamiento y uno de control mediante asignación aleatoria. Los diseños cuasi experimentales construyen un grupo de comparación mediante emparejamiento, regresión discontinua, puntuación de propensión u otros medios. Los diseños no experimentales analizan sistemáticamente si la evidencia es coherente con lo que cabría esperar si la intervención realmente estuviera produciendo los impactos, y si existen otros factores que podrían aportar una explicación alternativa (ver Rogers, 2014).

### Recuadro 10. Ejemplos de preguntas de evaluación de un programa de PS en Ghana

Como parte del programa Mejora de medios de vida para luchar contra la pobreza (LEAP) 1000 en Ghana, las transferencias monetarias se orientan a mujeres embarazadas y a mujeres con niños menores de 15 meses. El objetivo es mejorar la situación financiera y la seguridad alimentaria de las mujeres y mejorar el acceso a los servicios de salud materno infantil. Algunas de las preguntas utilizadas en una evaluación de impacto del programa LEAP 1000 realizada en 2016 fueron:

1. ¿Qué impacto tiene el programa LEAP 1000 en la malnutrición crónica de niñas y niños?
2. ¿Qué impacto tiene el programa LEAP 1000 en la utilización de los servicios de salud por mujeres embarazadas y en periodo de lactancia?
3. ¿Qué impacto tiene el programa LEAP 1000 en el acceso de mujeres y hombres a dinero en efectivo, en su apropiación de ese efectivo, y en sus actividades de generación de ingresos y ahorro?
4. ¿Qué elementos de diseño e implementación del programa impulsan impactos diferenciados de género?

Fuente: de Groot, 2016.

Por último, para las evaluaciones de impacto, al igual que sucede con las actividades rutinarias de SyE, el equipo de investigación debe identificar métodos de recopilación de datos que construyan evidencia fiable sobre impactos. Es cada vez más habitual que las evaluaciones de impacto utilicen enfoques de combinación de métodos en la recopilación de datos, para lograr así una comprensión más completa de los resultados del programa y la forma en que se producen. Una evaluación con combinación de métodos se refiere a la integración sistemática de metodologías y métodos cuantitativos y cualitativos en alguna o todas las etapas de la evaluación (Perrin, 2012). Este enfoque combinado ayuda a superar las limitaciones inherentes en cada uno de los enfoques utilizados por separado. Mejora además la fiabilidad de los resultados de la evaluación, dado que la información se “triangula” a partir de distintas fuentes de datos.

Los métodos cualitativos y cuantitativos pueden utilizarse de forma que se refuercen mutuamente. Por ejemplo, puede llevarse a cabo en primer lugar una investigación cualitativa para generar datos preliminares que ayuden a enmarcar las preguntas para encuestas más estructuradas y a mayor escala. La investigación cualitativa puede realizarse también a continuación de la evaluación cuantitativa para delimitar mejor los mecanismos que impulsan los cambios en una comunidad y explican los impactos cuantitativos de una intervención (ver el Recuadro 11).

### Recuadro 11. Ejemplo de la utilización por UNICEF de una combinación de métodos para la evaluación de los impactos de género del Programa de Subsidios a la Infancia en Zambia

UNICEF llevó a cabo una evaluación del Programa de Subsidios a la Infancia en Zambia utilizando una combinación de métodos para valorar los impactos de los subsidios en el empoderamiento de las mujeres rurales. El componente cuantitativo de la investigación incluyó un estudio longitudinal a cuatro años con 2 519 hogares de tres distritos rurales. Estos hogares cumplimentaron cuatro encuestas de seguimiento pasados 24, 30, 36 y 48 meses. Los cuestionarios utilizados incluían preguntas sobre empoderamiento económico y la condición social de las mujeres, dirigidas a la principal beneficiaria de cada hogar. La encuesta se centraba sobre todo en la cantidad de ahorros de que disponían las mujeres, la gestión de pequeños negocios, la toma de decisiones en el hogar y las aspiraciones futuras.

A estas encuestas cuantitativas siguieron estudios cualitativos para entender mejor los resultados obtenidos. Una vez finalizadas las encuestas, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad en el distrito de Kaputa. Fueron un total de 30 entrevistas a mujeres y 10 a sus parejas varones, para identificar cómo y por qué se habían producido los cambios observados en la encuesta y determinar de forma más detallada el impacto que había tenido el programa en la dinámica de toma de decisiones de las mujeres y de las relaciones intrafamiliares en general. Se realizaron asimismo entrevistas con informantes clave entre personas no beneficiarias para identificar las diferencias subyacentes en sus respuestas en comparación con las de las personas beneficiarias. La investigación cualitativa aportó una comprensión más detallada sobre cómo mujeres y hombres perciben y contextualizan el “empoderamiento” en sus respectivos entornos locales.

Fuente: Bonilla *et al.*, 2017.

#### iii. Utilizar la evidencia para influir en políticas y programas

Las evaluaciones de impacto de las transferencias monetarias condicionadas han tendido a centrarse solo en un reducido número de resultados de género, como educación, nutrición y salud. Una serie de estudios más reciente ha analizado un conjunto más amplio de resultados, relacionados con el empleo y la generación de ingresos de las mujeres, el acceso a recursos, y la violencia de género (IEG, 2014). Utilizando la metodología del índice de empoderamiento de las mujeres en la agricultura (WEIA)<sup>9</sup>, la FAO (2015) ha estudiado los impactos de las intervenciones de PS en temas complejos y difíciles de concretar, como el empoderamiento de las mujeres, su desarrollo económico, poder de negociación e influencia.

Aumentar las inversiones futuras en el desarrollo de enfoques detallados que midan los resultados y los cambios en el empoderamiento de las mujeres será fundamental para lograr que la PS sea más eficaz en la reducción de la pobreza y el fomento de la igualdad de género. Pero la simple recopilación de datos durante el SyE y la evaluación de impacto no basta para impulsar el compromiso hacia el diseño de programas que sean más sensibles al género. Es necesario además comunicar y difundir la evidencia de forma más sistemática para fomentar el aprendizaje y el debate entre los encargados de la elaboración de políticas y otros actores pertinentes que trabajan en el campo de la PS y el género. Una mayor comprensión de las dinámicas de género en los programas de PS mejorará la capacidad de estos programas para ser inclusivos y ofrecer beneficios a todas las personas, especialmente a las más vulnerables.

Una mayor comprensión de las dinámicas de género en los programas de PS mejorará la capacidad de estos programas para ser inclusivos y ofrecer beneficios a todas las personas, especialmente a las más vulnerables.

<sup>9</sup> Desarrollado por Feed the Future (liderada por USAID), el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) y la Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI).



## Preguntas resumen



- ▶ ¿Qué es el seguimiento y la evaluación?
- ▶ ¿Por qué es importante que el SyE sea participativo y sensible al género?
- ▶ ¿Cuáles son los pasos principales en el SyE sensible al género?



## **Ejercicio 2: Desarrollar un plan para el SyE sensible al género**

(VER EL ANEXO 3:  
HERRAMIENTAS DE  
APRENDIZAJE)

## Estudio de caso detallado: Investigación de la FAO en Rwanda para la evaluación del impacto utilizando una combinación de métodos

La FAO llevó a cabo un estudio de caso sobre el componente de obras públicas del Programa Visión 2020 en Umurenge (VUP) en Rwanda con el fin de entender mejor la forma en que los programas de PS pueden promover el empoderamiento de las mujeres rurales como parte de una estrategia de reducción de la pobreza. Se elaboraron y probaron un conjunto de tres hipótesis para determinar el impacto de las obras públicas en el desarrollo económico, el poder y la influencia de las mujeres:

- ▶ **Hipótesis del desarrollo económico:** Los programas de PS (en este caso, el VUP de obras públicas) promoverán el desarrollo económico de las mujeres por medio del aumento en sus recursos productivos (por ejemplo, ingresos y acceso a créditos y ahorros) y la mejora de sus capacidades y oportunidades de empleo.
- ▶ **Hipótesis de poder e influencia:** La PS (VUP de obras públicas) potenciará el poder y la influencia de las mujeres al aumentar su poder de negociación en el hogar y en la comunidad en general. Esto hará aumentar su confianza, su capacidad para formar parte de redes sociales, y su participación en la toma de decisiones en el ámbito público.
- ▶ **Hipótesis de las operaciones:** Los elementos operativos y de diseño de los programas de PS (VUP de obras públicas) garantizarán el acceso equitativo de las mujeres a los beneficios y crearán vínculos con servicios comunitarios e intervenciones de medios de vida que promoverán la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres.

Para comprobar estas hipótesis, el estudio aplicó un enfoque de combinación de métodos en la recopilación de datos.

El componente cuantitativo incluyó una encuesta de hogares y encuestas individuales a hogares participantes en ubicaciones del VUP, así como a hogares de una comunidad comparable. El cuestionario individual se basó en la metodología del índice de empoderamiento de las mujeres en la agricultura (WEIA), que mide el empoderamiento a través de aspectos como el poder de decisión y el control de activos relacionados con la agricultura. El módulo de nivel individual del WEIA abarcó información sobre la contribución de personas individuales a la toma de decisiones en el hogar en torno a la producción y la generación de ingresos; el acceso a y control de activos productivos y crédito; el acceso a la extensión agrícola u otra formación; liderazgo individual e influencia en la comunidad; y uso del tiempo. La encuesta de hogares incluía además un módulo específico sobre aspectos de diseño del programa VUP.

El diseño del estudio cualitativo se basó en tres métodos: grupos focales, entrevistas semiestructuradas con informantes clave, y estudios de caso detallados de hogares. En cada una de las ubicaciones en que se llevó a cabo la investigación, se realizaron debates en grupos focales con mujeres y hombres beneficiarios del VUP de obras públicas, con mujeres y hombres no beneficiarios (incluyendo aquellos elegibles para el programa), con líderes de opinión, y con integrantes de la comunidad que contribuyeron a la implementación del VUP. Las entrevistas con informantes clave incluyeron entrevistas con oficiales administrativos, personal de organismos administrativos que contribuyen al VUP (la agencia local de desarrollo administrativo a nivel nacional y los directores del VUP a nivel sectorial, etc.), profesionales del sector social –incluyendo docentes, trabajadores sociales y trabajadores de salud y de extensión agrícola–, y representantes del Consejo Nacional de Mujeres, asociaciones de ahorro y préstamos de las aldeas y otros grupos.

Se utilizaron además una serie de herramientas participativas en los debates de grupos focales para recopilar información.

- ▶ Con los líderes de opinión se utilizó un análisis de bienestar en la comunidad con el fin de: i) entender la situación socioeconómica de la comunidad y la percepción sobre diferencias de género en grupos de riqueza; y ii) entender las percepciones relativas a la efectividad del proceso de selección del VUP.
- ▶ Se llevó a cabo un ejercicio de mapeo para entender las diferencias en el acceso y control de los recursos del hogar, incluidos activos productivos, recursos naturales y mano de obra familiar, entre hombres y mujeres.
- ▶ Se utilizó un calendario estacional, junto con una descripción de la división del trabajo en función del género, para estudiar cómo las variaciones estacionales afectan a las principales actividades agrícolas y no agrícolas así como a la división de las tareas domésticas entre los integrantes del hogar en función del género.
- ▶ Se utilizó el mapeo de organizaciones y grupos (diagramas de Venn) para entender las particularidades de las instituciones, las organizaciones y los grupos activos en la comunidad y los vínculos entre ellos, así como su importancia y valor para hombres y mujeres de la comunidad.

En general, la evaluación constató que el VUP únicamente logró una ligera mejora en el desarrollo económico, el poder de negociación y la toma de decisiones de las mujeres beneficiarias. Se constató también que las cuestiones operativas y las dificultades en la implementación constituían importantes barreras para el empoderamiento de las mujeres. La evaluación propuso una serie de recomendaciones para mejorar el diseño y los mecanismos de implementación del VUP, incluyendo la selección de personas beneficiarias, el planteamiento de actividades sensibles a las dinámicas de género intrafamiliares, y la incorporación de indicadores básicos de género en el sistema de gestión de la información para medir los avances en el empoderamiento económico de mujeres y hombres y los cambios en sus medios de vida productivos. Las conclusiones de la evaluación han servido para modificar el diseño del programa VUP, con el fin de ajustar las disposiciones de diseño relativas al género y mejorar los resultados en materia de pobreza.

Fuente: Pavanello *et al.*, 2016; Warring y de la O Campos, 2016.

# ANEXO 1

## Recursos clave

### Recursos de la FAO sobre protección social y género

**De la protección a la producción (PtoP)**, publicaciones de investigación sobre protección social: [www.fao.org/economic/ptop/publications/reports/en/](http://www.fao.org/economic/ptop/publications/reports/en/)

#### Publicaciones sobre género de la FAO

[www.fao.org/gender/resources/publications/en/](http://www.fao.org/gender/resources/publications/en/)

Ver concretamente:

**de la O Campos, A.P.** 2015. *Empowering rural women through social protection. Rural transformations*. Serie de documentos técnicos #2. Roma, FAO. [www.fao.org/3/a-i4696e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i4696e.pdf)

**FAO.** 2013. *Gender Focal Points: Introductory Training Module*, Roma.

**FAO.** 2017. *Marco de protección social. Promoviendo el desarrollo rural para todos*. Roma. [www.fao.org/publications/card/en/c/87c92abf-466d-4b01-b8ec-57ca7317ed57/](http://www.fao.org/publications/card/en/c/87c92abf-466d-4b01-b8ec-57ca7317ed57/)

#### Publicaciones de Innocenti y el Proyecto de transferencias sobre evaluaciones de impacto de las transferencias monetarias

[https://transfer.cpc.unc.edu/?page\\_id=310](https://transfer.cpc.unc.edu/?page_id=310)

Ver concretamente:

**Davis, B., Handa, S., Hypher, N., Winder-Rossi, N., Winters, P. y Yablonski, J., eds.** 2016. *From Evidence to Action: The Story of Cash Transfers and Impact Evaluation in sub-Saharan Africa*. Oxford, Reino Unido, FAO, UNICEF y Oxford University Press. [www.fao.org/publications/card/en/c/0b24b92e-5254-4d06-a317-84ccd6babe23/](http://www.fao.org/publications/card/en/c/0b24b92e-5254-4d06-a317-84ccd6babe23/)

**Rogers, P.** 2014. *Sinopsis de la Evaluación de Impacto*, UNICEF. [http://devinfo.live.info/impact\\_evaluation/img/downloads/Overview\\_ENG.pdf](http://devinfo.live.info/impact_evaluation/img/downloads/Overview_ENG.pdf)

#### Recursos sobre protección social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

[www.ilo.org/global/topics/social-security/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/social-security/lang--en/index.htm)

Ver concretamente:

**OIT.** 2015. *Informe Mundial sobre la Protección Social 2014/15. Construir la recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social*. Ginebra, Suiza. [www.ilo.org/global/research/global-reports/world-social-security-report/2014/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-social-security-report/2014/lang--en/index.htm)

**Tanzarn, N. y Gutierrez, M.T.** 2015. *Illustrated Guidelines for Gender-responsive Employment Intensive Investment Programmes*. Ginebra, Suiza, OIT. [www.ilo.org/global/topics/employment-intensive-investment/publications/WCMS\\_459976/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/employment-intensive-investment/publications/WCMS_459976/lang--en/index.htm)

### Recursos del Banco Mundial sobre protección social y género

<https://openknowledge.worldbank.org/discover?query=social%20protection>

Ver concretamente:

**IEG (Grupo de Evaluación Independiente).** 2014. *Social safety nets and gender. Learning from impact evaluations and World Bank projects.*

Washington, DC, Banco Mundial.

<https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/social-safety-nets-and-gender-learning-impact-evaluations-and-world-bank-projects>

**Banco Mundial.** 2012. *Informe sobre el desarrollo mundial 2012: Igualdad de género y desarrollo.* Washington, DC.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4391>

**Banco Mundial.** 2015. *The state of social safety nets 2015.* Washington, DC.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22101>

### Recursos sobre protección social y género del Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IDS)

[www.ids.ac.uk/idsresearch/centre-for-social-protection](http://www.ids.ac.uk/idsresearch/centre-for-social-protection)

### Recursos sobre protección social y género del ODI

[https://www.odi.org/search/site?f\[0\]=im\\_field\\_programme%3A38&f\[1\]=bundle%3Aresource&solrsort=ds\\_sort\\_date%20desc](https://www.odi.org/search/site?f[0]=im_field_programme%3A38&f[1]=bundle%3Aresource&solrsort=ds_sort_date%20desc)

### Plataforma de protección social y derechos humanos

<https://socialprotection-humanrights.org/>

## ANEXO 2

# Relación de informantes clave

### Expertos externos

**Deepta Chopra**

Investigadora, IDS

**Valeria Esquivel**

Investigadora Senior, UNRISD (en el momento de la entrevista, Valeria trabajaba en UNRISD)

**Rebecca Holmes**

Investigadora, ODI

**Nicola Jones**

Investigadora, ODI

**Anna McCord**

Consultora Independiente

**Amber Peterman**

Investigadora de Evaluación del Impacto, Oficina de Investigación de UNICEF – Innocenti

**Pamela Pozarny**

Investigadora Senior, Centro de recursos para la gobernanza y el desarrollo social (GSDRC)/FAO (en el momento de la entrevista, Pamela trabajaba en el GSDRC)

**Rachel Sabates-Wheeler**

Investigadora, IDS

### Puntos Focales de la FAO

**Mohamed Ag Bendeck**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para África

**Claudia Brito**

Punto Focal de Género, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

**AlHassan Cisse**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para África

**Abdurazakova Dono**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para Europa y Asia Central

**Pablo Faret**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

**Alfredo Impiglia**

Oficina Regional de la FAO para el Cercano Oriente

**Flavia Lorenzon**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para el Cercano Oriente

**Clara Park**

Punto Focal de Género, Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico

**Ishida Tomomi**

Punto Focal de PS, Oficina Regional de la FAO para Asia y el Pacífico

## ANEXO 3

# Herramientas para el aprendizaje

### Ejercicio 1: Evaluación de las oportunidades y los retos para la adopción de una implementación del programa sensible al género

**OBJETIVO DE APRENDIZAJE:** Evaluar la posibilidad –y los retos potenciales– de introducir compromisos de diseño sensibles al género en el trabajo diario.

#### Duración propuesta

30 minutos (debate en grupos pequeños)

20 minutos (presentación de resultados)

20 minutos (sesión plenaria)

#### Notas para el facilitador

Utilizando una lista de comprobación de estrategias clave para la transversalización del género en los sistemas de implementación de la PS (ver el análisis de la Parte 1), animar a los participantes a reflexionar sobre la posibilidad –y los posibles retos– de abordar cuestiones de género de manera más explícita en su trabajo diario. Si ya trabajan en programación sensible al género, los participantes pueden analizar cómo se integra (o no) el género en las distintas etapas del ciclo de implementación del programa, las ventajas y las deficiencias asociadas a este enfoque, y cómo superar estos retos.

### Ejercicio 2: Desarrollar un plan para un SyE sensible al género

**OBJETIVO DE APRENDIZAJE:** Oportunidad para utilizar los conocimientos y las directrices proporcionadas para desarrollar un plan de SyE.

#### Duración propuesta

60 minutos (debate en grupos pequeños y elaboración de carteles)

20 minutos (presentación de resultados)

20 minutos (sesión plenaria)

#### Notas para el facilitador

- ▶ Dividir a los participantes en grupos pequeños para realizar las tareas siguientes y elaborar carteles para presentar los resultados principales de las consultas:
  - Tarea 1: Debater sobre los principales objetivos y la finalidad de realizar un SyE sensible al género en el programa de PS existente.
  - Tarea 2: Sobre la base de las áreas temáticas de análisis presentadas en la sección 2.3, elaborar una lista de cuestiones y temas pertinentes para los que se debe realizar seguimiento y evaluación. Los participantes deben consultar el Paso 1 (Decidir qué queremos medir) como guía para el debate.
  - Tarea 3: Decidir sobre las “áreas de cambio” y formular “afirmaciones de resultados”. Por cada “resultado del cambio”, definir un indicador

desagregado por sexo. Utilizar los cuadros 3 y 4, respectivamente, para guiar el debate.

- Tarea 4: Dependiendo del tipo de indicadores identificados en la tarea 3, seleccionar los métodos y las herramientas de recopilación de datos más adecuados para valorar los avances.
- Tarea 5: ¿Qué enfoques y estrategias de difusión de la investigación serían adecuados para comunicar las conclusiones del SyE de manera efectiva? Analizar quiénes son los actores más pertinentes para liderar o involucrarse en el proceso de comunicación de la investigación.



# Referencias

- Ayers, J., Anderson, S., Pradhan, S. y Rossing, T.** 2012. *Participatory Monitoring, Evaluation, Reflection and Learning for Community-based Adaptation: PMERL Manual. A Manual for Local Practitioners*. Ginebra, Suiza, CARE International. (Disponible también en [www.care.org/sites/default/files/documents/CC-2012-CARE\\_PMERL\\_Manual\\_2012.pdf](http://www.care.org/sites/default/files/documents/CC-2012-CARE_PMERL_Manual_2012.pdf))
- Bonilla, J., Castro Zarzur, R., Handa, S., Howlin, C., Peterman, A., Ring, H. y Seidenfeld, D.** 2017. Cash for women's empowerment? A mixed-methods evaluation of the Government of Zambia's Child Grant Program. *World Development*, 95: 55-72. (Disponible también en [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X15311682](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X15311682))
- Cirillo, C. y Tebaldi, R.** 2016. *Social Protection in Africa: Inventory of Non-Contributory Programmes*. Brasilia, IPC-IG y UNICEF. (Disponible en [www.ipc-undp.org/joint-publications-004-social-protection-africa-inventory-non-contributory-programmes](http://www.ipc-undp.org/joint-publications-004-social-protection-africa-inventory-non-contributory-programmes))
- Chopra, D., Kelbert, A.W. e Iyer, P.** 2013. *A Feminist Political Economy Analysis of Public Policies Related to Care: A Thematic Review*. Evidence Report No. 9. Brighton, Reino Unido, IDS. (Disponible también en [www.ids.ac.uk/publication/a-feminist-political-economy-analysis-of-public-policies-related-to-care-a-thematic-review](http://www.ids.ac.uk/publication/a-feminist-political-economy-analysis-of-public-policies-related-to-care-a-thematic-review))
- de Groot, R.** 2016. *Ghana LEAP 1000 Impact Evaluation: Overview of Study Design*. Documento de investigación Innocenti. Florencia, Italia, Oficina de Investigación de UNICEF. (Disponible también en [www.unicef-irc.org/publications/851-ghana-leap-1000-impact-evaluation-overview-of-study-design.html](http://www.unicef-irc.org/publications/851-ghana-leap-1000-impact-evaluation-overview-of-study-design.html))
- Emmett, B.** 2012. *Electronic payment for cash transfer programmes: Cutting costs and corruption or an idea ahead of its time?* Pension Watch Briefing No. 8. Londres, HelpAge International. (Disponible también en [www.cashlearning.org/downloads/Pension-watch-briefing-no-8-FINAL.pdf](http://www.cashlearning.org/downloads/Pension-watch-briefing-no-8-FINAL.pdf))
- FAO.** 2015. *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2015. La protección social y la agricultura: romper el ciclo de la pobreza rural*. Roma. (Disponible también en [www.fao.org/publications/sofa/2015/en/](http://www.fao.org/publications/sofa/2015/en/))
- FAO.** 2017. *Marco de protección social: Promoviendo el Desarrollo rural para todos*. Roma. (Disponible también en [www.fao.org/publications/card/en/c/87c92abf-466d-4b01-b8ec-57ca7317ed57/](http://www.fao.org/publications/card/en/c/87c92abf-466d-4b01-b8ec-57ca7317ed57/))
- Hall, S.** 2015. *Gender Assessment of Access to Social Safety Nets in Afghanistan. Final Report*. Washington, DC, Banco Mundial.
- Holloway, K., Rouse, R. y Niazi, Z.** 2017. *Women's Economic Empowerment Through Financial Inclusion. A Review of Existing Evidence and Remaining Knowledge Gaps*. Innovations for Poverty Action. (Disponible también en [www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Womens-Economic-Empowerment-Through-Financial-Inclusion.pdf](http://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Womens-Economic-Empowerment-Through-Financial-Inclusion.pdf))
- Holmes, R. y Jones, N.** 2010. *How to design and implement gender-sensitive social protection programmes*. ODI Toolkit. Londres, ODI. (Disponible también en [www.odi.org/publications/5093-design-implement-gender-sensitive-social-protection-programmes](http://www.odi.org/publications/5093-design-implement-gender-sensitive-social-protection-programmes))

- IEG (Grupo de Evaluación Independiente).** 2014. *Social safety nets and gender. Learning from impact evaluations and World Bank projects.* Washington, DC, Banco Mundial. (Disponible también en <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/social-safety-nets-and-gender-learning-impact-evaluations-and-world-bank-projects>)
- IFPRI (Instituto Internacional de Investigación en Política Alimentaria).** 2018. *Gender, Agriculture, and Assets Project, Phase 2 (GAAP2).* [online]. [Citado el 28 de julio de 2018] <http://gaap.ifpri.info>
- McCord, A., Holmes, R. y Harman, L.** 2017. *Indicators to measure social protection performance: Implications for European Commission programming.* Tools and Methods Series, Concept Paper No. 5. Bruselas, Comisión Europea. (Disponible también en <https://europa.eu/capacity4dev/t-and-m-series/document/indicators-measure-social-protection-performance>)
- Molyneux, M.** 2017. *Social protection and gender: Where are we now and what next?* Presentación elaborada para la serie de seminarios virtuales sobre género y protección social de la FAO y el PNUD-ICG.
- Molyneux, M. y Thompson, M.** 2012. *CCT programmes and women's empowerment in Peru, Bolivia and Ecuador.* CARE. (Disponible también en <https://insights.careinternational.org.uk/publications/cct-programmes-and-womens-empowerment-in-peru-bolivia-and-ecuador>)
- Pavanello, S., Pozarny, P., de la O Campos, A.P. y Warring, N.** 2016. *Qualitative research on rural women's economic empowerment and social protection. The Impacts of Rwanda Vision 2020 Umurenge Programme (VUP).* Informe cualitativo, Roma, FAO. (Disponible también en [www.fao.org/family-farming/detail/en/c/445026/](http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/445026/))
- Peersman, G.** 2014. *Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation.* Methodological Briefs: Impact Evaluation 10. Florencia, Italia, Oficina de Investigación de UNICEF. (Disponible también en [www.unicef-irc.org/publications/755-overview-data-collection-and-analysis-methods-in-impact-evaluation-methodological.html](http://www.unicef-irc.org/publications/755-overview-data-collection-and-analysis-methods-in-impact-evaluation-methodological.html))
- Perrin, B.** 2012. *Linking Monitoring and Evaluation to Impact Evaluations.* Impact Evaluation Notes No. 2. Inter Action. (Disponible también en [www.interaction.org/sites/default/files/Linking%20Monitoring%20and%20Evaluation%20to%20Impact%20Evaluation.pdf](http://www.interaction.org/sites/default/files/Linking%20Monitoring%20and%20Evaluation%20to%20Impact%20Evaluation.pdf))
- Tebaldi, R.** 2016. *Gender and social protection in sub-Saharan Africa: a general assessment of programme design.* Research Brief No. 58. Brasilia, Brasil, IPC-IG. (Disponible también en [www.ipc-undp.org/pub/eng/PRB58\\_Gender\\_and\\_social\\_protection\\_in\\_sub\\_Saharan\\_Africa.pdf](http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PRB58_Gender_and_social_protection_in_sub_Saharan_Africa.pdf))
- Wallace, T. y Chapman, J.** 2011. *Walking the Talk: Cash Transfers and Gender Dynamics.* Informe de Concern Worldwide y Oxfam GB. Londres, Oxfam GB. (Disponible también en <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/walking-the-talk-cash-transfers-and-gender-dynamics-131869>)
- Warring, N. y de la O Campos, A.P.** 2016. *Research on rural women's economic empowerment and social protection. The Impacts of Rwanda Vision 2020 Umurenge Programme (VUP).* Informe cuantitativo, Roma, FAO. (Disponible también en [www.fao.org/publications/card/en/c/71f973f4-7c34-4ab7-bb91-e2042f54c023/](http://www.fao.org/publications/card/en/c/71f973f4-7c34-4ab7-bb91-e2042f54c023/))



**Esta Caja de herramientas en tres partes analiza la función de la protección social en la reducción de las desigualdades de género, la pobreza y el hambre en el medio rural.** La Caja de herramientas está compuesta por tres guías técnicas. La primera guía técnica es una introducción a la programación de protección social sensible al género para combatir la pobreza rural. La segunda proporciona directrices prácticas para el diseño de programas de transferencias monetarias y de obras públicas sensibles al género. La tercera y última guía analiza la integración de género en la implementación y el seguimiento y evaluación de programas de transferencias monetarias y obras públicas.

**La Caja de herramientas para programas de protección social sensibles al género orientados a luchar contra la pobreza rural y el hambre** ha sido diseñada para servir de apoyo a personas encargadas de la elaboración de políticas sobre protección social y género y comunidades de práctica en sus esfuerzos por aplicar sistemáticamente un enfoque de género a los programas de protección social, cumpliendo así con los acuerdos mundiales y los compromisos de la FAO de ampliar los sistemas de protección social a las mujeres rurales y a las poblaciones rurales en general.

ISBN 978-92-5-133073-9



9 789251 330739

CA2035ES/1/08.20