

**Evaluación de procesos, resultados e impacto del proyecto
“Fortalecimiento de capacidades para la implementación
de la legislación nacional sobre igualdad de género y no
violencia contra las mujeres en México”**

RFQ-121-2011 00058024

Recomendaciones de estados, dependencias federales, consultorías, del Inmujeres y PNUD, para mejorar la gestión y proponer áreas de intervención potenciales del PNUD.

Evaluación del proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México”. RFQ-121-2011 00058024

Recomendaciones de estados, dependencias federales, consultorías, Inmujeres y PNUD, para mejorar la gestión y proponer áreas de intervención potenciales del PNUD.

Responsables del proyecto:



Desarrollo y Ciudadanía Hermila Galindo SC

ciudadanasgto@yahoo.com.mx

(01 473) 7312123

Chiwo Gallegos María Rita

Bravo Malagón Georgina

Gazol Patiño Lourdes Elena

Con la participación de la Mtra. Paola Monroy Flores, Coordinadora del GTTF.

Diagramación: Gloria Alejandra Arias Ruiz

Acrónimos

CEDAW	Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (siglas en inglés).
GBR	Gestión basada en resultados.
GEF	Global Environmental Facility.
GTTF	Proyecto <i>“Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México”</i> . (Siglas en inglés: <i>Gender Thematic Trust Fund</i>).
Inmujeres	Instituto nacional de las mujeres.
Inmuza	Instituto para las mujeres zacatecanas.
Megez	Modelo de equidad de género de Zacatecas.
MOPAV	Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género, SEP.
ODM	Objetivos de desarrollo del milenio.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el desarrollo.
PRODOC	Documento de planeación del proyecto <i>“Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México”</i> (siglas en inglés: <i>Project Document</i>).
Sigech	Sistema de indicadores de género del estado de Chiapas.
SER	Secretaría de Relaciones Exteriores.
IAOR	Informe Anual Orientado a Resultados.
LGIMH	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
LGAMVLV	Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia.
SEP	Secretaría de Educación.
SS	Secretaría de Salud.
Segob	Secretaría de Gobernación.
SEC	Secretaría de Educación y Cultura de Zacatecas.
Sedezac	Secretaría de Desarrollo Económico de Zacatecas.
Sedagro	Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Zacatecas.
SSZ	Servicios de Salud de Zacatecas.

Presentación

En el 2007, el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), firmaron un acuerdo de colaboración para implementar el proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México”(GTTF)¹; con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la institucionalización y transversalización de la igualdad de género en las políticas públicas, y a la armonización legislativa en los ámbitos federal, estatal y municipal, todo ello bajo la observancia de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres(LGIMH) y la Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV). Para su realización, se establecieron convenios de colaboración con la Secretaría de Educación (SEP), la Secretaría de Salud (SS), la Secretaría de Gobernación (Segob) y con los gobiernos de los estados de Chiapas, Estado de México, Guerrero y Zacatecas.

Para el PNUD, la evaluación de sus actividades es una práctica permanente, como lo demuestra el Informe Mundial 2007 de Rendición de Cuentas, realizado por la oficina One World Trust, uno de los principales expertos en el campo de la gobernabilidad y responsabilidad efectiva a nivel mundial. Según este informe, el PNUD se encuentra entre las 30 organizaciones más importantes del mundo, incluyendo a las intergubernamentales, no gubernamentales y sectores corporativos, que fueron estudiadas bajo cuatro dimensiones ampliamente aceptadas en materia de rendición de cuentas: transparencia, participación, evaluación y mecanismos de reclamos y respuestas.

En concordancia con lo anterior, en octubre del 2011 el PNUD lanza una convocatoria para realizar la evaluación del mencionado GTTF. Dicha evaluación parte de las propuestas metodológicas de la Gestión Basada en Resultados GBR y

¹ Proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México” que a lo largo del presente documento le llamaremos indistintamente “GTTF” (Gender Thematic Trust Fund por sus siglas en inglés), “el Proyecto” o “proyecto Fortalecimiento de capacidades...”.

la evaluación participativa, que para el logro de resultados, dan importancia tanto a los participantes como a la eficiencia del proceso. La evaluación participativa, analiza el problema o necesidad desde el punto de vista de las involucradas (instituciones y consultorías participantes), con el objetivo de obtener un diagnóstico completo de la situación. La GBR es una metodología en la que el desempeño en cuanto a objetivos y logros es objeto de una medición y mejora sistemáticas donde los recursos se administran estratégicamente, asignándose del modo más eficiente para aumentar la eficacia de la organización en la cooperación para el desarrollo.

Dada la disponibilidad de recursos, se propuso realizar una evaluación que consiste en identificar, los principales factores –planeación, procesos– que favorecieron o limitaron los resultados y el impacto en los estados e instituciones beneficiadas, a través de la sistematización y análisis de las experiencias de dichas instituciones, las consultorías, el Inmujeres y el PNUD. Se realizó una valoración cualitativa y cuantitativa de la planeación en contraste con lo establecido en el PRODOC² y el proceso del proyecto; se identificaron a las instituciones, los procesos, los productos y los impactos que consolidaron el *Proyecto*, recuperándose las lecciones aprendidas y las recomendaciones que hacen las dependencias estatales, federales, las consultorías, el Inmujeres y el personal del propio PNUD, para mejorar la gestión e identificar áreas de oportunidad de este último para futuros proyectos.

² Documento de planeación del proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México” (por sus siglas en inglés: *Project Document*).

Contenido

Acrónimos

Presentación

1. Introducción	9
2. Fundamentos teórico metodológicos de la evaluación	10
2.1.1. La definición de evaluación	11
2.1.2. Gestión basada en Resultados GBR	14
2.1.3. La evaluación participativa	13
3. Método de trabajo	18
4. Evaluación de la gestión de la planeación	21
4.1. La experiencia de las instituciones contraparte en la gestión de la planeación	21
4.1.1. El proceso de vinculación y alianzas	21
4.1.2. El diseño de los proyectos	21
4.1.3. Los criterios de selección de los enlaces y sus funciones	23
4.1.4. Criterios de selección de participantes en los proyectos	24
4.1.5. La vinculación y sinergia con otros proyectos	25
4.1.6. La colaboración del PNUD en la planeación	25
4.2. La experiencia de las consultorías en la gestión de la planeación	26
4.2.1. El proceso de vinculación y alianzas	26
4.2.2. Las convocatorias a las consultorías	29
4.2.3. Los presupuestos	29

4.2.4. El acompañamiento del PNUD e instituciones contraparte.....	29
4.2.5. Las y los participantes en el proyecto.....	30
4.2.6. La vinculación y sinergia con otros proyectos.....	31
4.3. La Experiencia del Inmujeres en la gestión de la planeación.....	32
4.4. La Experiencia del PNUD en la gestión de la planeación.....	33
4.4.1. El diseño de los proyectos.....	33
4.4.2. La vinculación interinstitucional para la planeación.....	40
5. Evaluación de la gestión de procesos.....	41
5.1. La experiencia de las instituciones contraparte en la gestión de procesos	41
5.1.1. El desempeño de las consultorías.....	41
5.1.2. Mecanismos para el seguimiento y evaluación de procesos.....	42
5.1.3. La colaboración del PNUD en el proceso.....	42
5.2. La experiencia de las consultorías en la gestión de procesos.....	42
5.2.1. El desempeño de las instituciones.....	43
5.2.2. El seguimiento y evaluación de procesos.....	44
5.2.3. Los recursos materiales.....	44
5.3. La experiencia del Inmujeres en la gestión de procesos.....	44
5.3.1. La vinculación del PNUD con el Inmujeres, las instituciones contraparte y las consultorías.....	44
5.3.2. La vinculación con otros programas o proyectos.....	46
5.3.3. El desempeño de las instituciones contraparte.....	46
5.3.4. El desempeño del PNUD.....	47
5.3.5. Lecciones aprendidas de la colaboración del Inmujeres con el PNUD.....	47

5.3.6. Las ventajas para las instituciones contraparte de colaborar con el PNUD.....	47
5.4. La experiencia del PNUD en la gestión de procesos.....	48
5.4.1. La vinculación del PNUD con el Inmujeres, las instituciones contraparte y las consultorías.....	49
5.4.2. La vinculación con otros programas o proyectos.....	50
5.4.3. El desempeño del Inmujeres.....	52
5.4.4. Lecciones aprendidas de la colaboración del PNUD con el Inmujeres.....	52
5.4.5. Las ventajas para las instituciones contraparte de colaborar con el PNUD.....	53
5.4.6. Lecciones aprendidas de la colaboración del PNUD con las instituciones contraparte.....	53
6. Evaluación de resultados.....	55
6.1. Metodología.....	55
6.2. Desarrollo y estructura del GTTF.....	55
6.3. Objetivos específicos metas planeadas y productos obtenidos.....	58
6.4. Experiencia de las instituciones contraparte en la gestión de resultados.....	73
6.4.1. Los resultados obtenidos.....	73
6.4.2. Las lecciones aprendidas.....	74
6.5. La experiencia de las consultorías en la gestión de los resultados.....	75
6.5.1. Los resultados obtenidos.....	75
6.5.2. Las lecciones aprendidas.....	76
6.6. Experiencia del Inmujeres en la gestión de resultados.....	77
6.7. La experiencia del PNUD en la gestión de resultados.....	79
6.8. La evaluación de resultados según las estrategias del PRODOC.....	81
7. Evaluación de impacto.....	83

7.1. Línea base y objetivos de proyecto	83
7.2. Evaluación de la gestión del impacto según la experiencia de las contrapartes	84
7.2.1. Cambio en las relaciones de género	84
7.2.2. Las ventajas de colaborar con el PNUD	85
7.3. Evaluación de la gestión de impacto según la experiencia de las consultorías	86
7.3.1 Cambio en las relaciones de género	86
7.3.2. La continuidad de los proyectos del PNUD	86
7.4. Evaluación de la gestión d impacto según la experiencia del Inmujeres	88
7.5. Evaluación de la gestión de impacto según la experiencia del PNUD	89
7.6. Impacto de la acciones realizadas	90
8. Recomendaciones	97
8.1. Recomendaciones sobre la gestión de la planeación	97
8.2. Recomendaciones para la gestión del proceso	99
8.3. Recomendaciones para la gestión de resultados	100
8.4. Recomendaciones para la gestión de impacto	102
8.5. Recomendaciones generales	103
9. Bibliografía	104
ANEXOS	
Anexo I. Guía entrevista para instituciones contraparte	106
Anexo II. Guía entrevista para consultorías	110
Anexo III. Guía de entrevista para el Inmujeres	114
Anexo IV. Guía de entrevista para el PNUD	122

1. Introducción

La evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”³ se propuso realizar en dos etapas: Etapa 1, de noviembre a diciembre de 2011, durante la cual se trabajó con los gobiernos de los estados, dependencias federales y consultorías; y la etapa 2, de enero a marzo de 2012, cuando se trabajó con el Inmujeres y el PNUD.

En el capítulo 2 se encuentran los *fundamentos teóricos metodológicos de la evaluación* que sustentan este trabajo; seguido del *método de trabajo* en el capítulo 3, donde se expone el desarrollo de la evaluación.

En los capítulos 4, al 7, se presentan la información de la *evaluación de la planeación, evaluación de procesos, evaluación de resultados y evaluación de impacto*, sistematizada y analizada, obtenida de las encuestas realizadas a las consultorías, las dependencias estatales y federales -aquí citadas como *instituciones contraparte*-, el Inmujeres y el PNUD. Dicha sistematización se realizó con base en la siguiente categorización: Gestión de la planeación, gestión del proceso, gestión de resultados y gestión de impacto.

En el capítulo 8, se presentan las recomendaciones, con base en la misma categorización mencionada.

En el capítulo 9 se encuentra la bibliografía y en la última sección los Anexos I-IV que contienen los cuatro instrumentos diseñados para recoger la información para realizar la evaluación.

³ Dada la extensión del nombre del proyecto a evaluar: “**Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México**”, a lo largo del presente documento le llamaremos indistintamente “GTTF” (Gender Thematic Trust Fund por sus siglas en inglés), “el Proyecto” o “proyecto Fortalecimiento de capacidades...”.

2. Fundamentos teóricos metodológicos de la evaluación

Actualmente las organizaciones internacionales de cooperación técnica como el PNUD, operan mediante alianzas que incluyen tanto otras agencias, como socios nacionales del sector público y privado. Estos socios tienen agendas propias, como sería el caso del Inmujeres y de los gobiernos locales o el federal, que responden a lineamientos políticos de una naturaleza diferente de las que influyen en la dinámica de las agencias internacionales, cuentan con sistemas específicos de seguimiento y evaluación, y están sujetos a la legislación nacional, la cual en ocasiones se contradice con las reglas que rigen las agencias internacionales. Las alianzas requieren compatibilizar las modalidades operativas y organizacionales de las agencias con las de los socios locales y, por lo tanto, implica cambios en el ritmo de trabajo y la necesidad de adoptar formas de gobernabilidad centradas en la eficiencia y la transparencia de los procesos, los productos, los impactos y en el uso de los recursos, para la rendición de cuentas a los involucrados en los proyectos implementados con la participación de las agencias internacionales.

Los recursos, tanto de las agencias internacionales como de los socios, son cada vez más escasos y los requerimientos de asistencia técnica son cada vez mayores. Desde el punto de vista de los socios locales, también crece la presión por los resultados, por proyectos más efectivos que hagan un mejor uso de los recursos disponibles. Esta presión se transmite a las agencias de cooperación técnica, a las que recurren los socios en busca tanto de apoyo técnico para poner en marcha o mejorar el desempeño de las políticas y los proyectos, como de legitimación política de las acciones implementadas bajo la tutela de la cooperación internacional.

La escasez de recursos sumada a la presión por los resultados tiene implicaciones en toda la “cadena” de los proyectos de desarrollo y de cooperación internacional, desde su planeación hasta su realización y evaluación. Se requiere focalizar

las acciones, especificar mejor los objetivos y las metas, sus indicadores, los medios adecuados de verificación y mejorar el desempeño para que los proyectos produzcan resultados e impactos sustantivos en la población objetivo.

El PNUD, al igual que otras agencias internacionales de cooperación, han adoptado como parte de su operación la metodología de la Gestión Basada en Resultados (GBR), haciendo énfasis en la eficiencia del proceso y en los resultados, y responden a la necesidad de los diversos actores de contar con marcos sólidos, transparentes y que puedan supervisarse para seguir y evaluar los avances y el desempeño de los proyectos. Lo anterior, derivado de la Declaración de Monterrey de 2002 donde las agencias internacionales de las Naciones Unidas y los Jefes de Estado de los países beneficiarios asumieron el compromiso, posteriormente consolidado en la Declaración de París de 2005, de avanzar en el sentido de asegurar que sus actividades contribuyan al desarrollo social y económico de los países y, principalmente, de las personas con quienes trabajan. Uno de los pasos es mejorar el sistema de seguimiento y evaluación de los impactos implementados directamente o con el apoyo técnico de las agencias internacionales, para lo cual es fundamental y conveniente sistematizar las experiencias para facilitar la coordinación y evaluación de los programas y proyectos.

2.1 La definición de evaluación

La evaluación se define literalmente como la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones, los gobiernos y otros servicios.

El concepto de evaluación aparece en el siglo XIX con el proceso de industrialización de los Estados Unidos, y en este marco surge el moderno discurso científico en el campo de la educación, que va a incorporar términos tales como

tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación educativa. Para unos teóricos, la concepción aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de los estudiantes. La evaluación como disciplina ha sufrido profundas transformaciones conceptuales y funcionales a lo largo de la historia y especialmente en el siglo XX y XXI.

La evaluación es el medio por el cual se determinan cambios generados a partir de una intervención, con base en la comparación entre el estado actual y el estado previsto. Se intenta conocer qué tanto un proyecto o institución ha logrado cumplir sus objetivos, o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En específico, Salamanca (1995) define “la evaluación de impacto como aquella que se detiene en indagar en los efectos secundarios o colaterales de una intervención social cualquiera, englobando sus externalidades positivas y negativas, efectos directos y secundarios de tipo diferido en el tiempo...”⁴

Por otro lado, Briones (1991) parece homologar la evaluación de impacto con la evaluación de resultados, en la medida que afirma que los “*resultados de un programa son los cambios o modificaciones que produce en una población*”.⁵

En una evaluación siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual se considera como una actividad orientada a mejorar la eficacia de la institución o del proyecto en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de los recursos humanos, materiales o financieros. La evaluación se tiene que ver como una fuente de información que evidencia los aspectos positivos en el proceso así como los aspectos que se tienen que

⁴Salamanca. 1995. Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Curso de postgrado del Programa global de formación en población y desarrollo. Documento docente, CELADE Noviembre P 40.

⁵ Briones, Guillermo. 1991. Evaluación de Programas Sociales. Editorial Trillas, 1ª edición. México.

mejorar y corregirlos a tiempo. En este sentido, la evaluación no es un fin en sí mismo, sino un medio para optimizar la gestión.

2.2 Gestión basada en Resultados

EL PNUD ha utilizado generalmente para la evaluación de sus intervenciones dos metodologías de evaluación: *Gestión basada en resultados*, GBR⁶. La GBR evalúa el éxito del PNUD por su contribución hacia el logro de efectos (los cambios en el desarrollo a los que se orienta el trabajo del PNUD, sus proyectos, programas y alianzas, entre otros temas). Resulta más evidente que nunca que la eficacia en las cuestiones de desarrollo se basa en el **fortalecimiento de las instituciones, la mejora de los marcos normativos de política y la construcción de alianzas estratégicas**. Las actividades de seguimiento y evaluación del PNUD responden a una mayor concentración en efectos, cambiando hacia una medición más exacta del desempeño y un seguimiento y presentación de informes más sistemáticos; más importante aún, dichas actividades fomentan una cultura organizacional de aprendizaje, transparencia y responsabilidad, identificar y medir la eficacia de las intervenciones y estrategias del PNUD, así como su contribución al logro de efectos.

La GBR evalúa la manera en que los procesos, productos y servicios contribuyen a mejorar los objetivos de desarrollo del PNUD, que son básicamente dirigidos a la erradicación de la pobreza. La evaluación basada en resultados consiste en adaptar la cultura y las rutinas organizacionales, orientadas a administrar y controlar los procesos y procedimientos, a una cultura gerencial que privilegie los resultados. Implica, por lo tanto, un cambio de mentalidad con efectos en la estrategia y en todo el proceso de formulación y ejecución de las políticas y los proyectos. En este sentido, se condiciona y da forma a toda la estrategia, a las acciones y a los aspectos de organización de los proyectos en función de los resultados esperados. En la GBR las preguntas pertinentes son siempre del tipo: ¿Cuál es la relación causa-efecto entre tal decisión

⁶ PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.

o acción, y los resultados? Esto significa que el proceso es importante y se le considera un medio para poder alcanzar los objetivos de la mejor manera, más que un fin en sí mismo. En este sentido, el proceso es incluso revalorizado debido al papel central que juega en la determinación del éxito del proyecto.

El proceso tiene un papel adicional en el caso de la cooperación técnica, la cual está relacionada con el aprendizaje y con las relaciones más horizontales que se establecen entre los socios locales y las agencias de cooperación técnica. La necesidad de asegurar que ambos aprendan con la experiencia, exige procesos que sean compatibles y proporcionen un aprendizaje, y exige el establecimiento de objetivos y metas más realistas, la especificación de los medios para alcanzarlos, el diseño de estrategias claras para el seguimiento y evaluación, de la definición del liderazgo y de las responsabilidades entre los socios, la implementación de un sistema de información de acuerdo a las necesidades de gestión y la definición de los mecanismos de aprendizaje que permitan incorporar las lecciones aprendidas en el proceso decisorio de la administración.

La evaluación de procesos y de resultados se puede realizar de inmediato al finalizar la etapa de implementación. La metodología y los instrumentos de evaluación de procesos y resultados establecidos durante la etapa de planeación, permiten evaluar los cambios de manera inmediata a la finalización de la intervención, es decir, señalan los resultados logrados de acuerdo a metas planeadas. La metodología y los instrumentos de evaluación de procesos dan cuenta del grado de cumplimiento de las actividades planeadas durante todo el proceso de intervención; y permiten captar las actividades realizadas con aproximación a las valoraciones sobre la eficacia y la eficiencia del quehacer institucional. Para los productos, se utiliza el sistema de calificación de tres puntos del IAOR⁷. El sistema tiene tres puntos: logrado,

⁷ Informe Anual Orientado a Resultados. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.

parcialmente logrado y no logrado. Las tres calificaciones reflejan el grado de cumplimiento de las metas de productos. Esto sirve como valoración aproximada del grado de éxito de una unidad organizativa en alcanzar sus productos planeados. Las tres calificaciones apuntan a reflejar el grado de logro de productos, comparando las líneas de base (producto inexistente) con la meta (producto producido). Se entiende que la categoría “parcialmente logrado” refleja los productos en ejecución o especialmente ambiciosos que requieren muchos insumos y tiempo para realizarlos.

n No—no logrado;

n Parcial—solamente si se alcanzan las dos terceras partes (o más) de una meta cuantitativa;

n Sí—logrado.

Este sistema de calificación de resultados pertenece al IAOR. El IAOR pondera los avances hacia el logro de productos y efectos. La calificación se utiliza para informar a los interesados sobre tendencias y progresos y para determinar áreas débiles que la organización puede mejorar. La retroalimentación a los ejecutores sobre la calificación debería estimular discusiones sobre los avances y las acciones necesarias.

Adicionalmente, la evaluación del impacto del proyecto, incluye el establecimiento de una línea base o un parámetro, traducidos en instrumentos medibles previos y posteriores a la intervención, lo que permite medir y atribuir o no los impactos a la intervención específica. La evaluación de impacto requiere de recolección de información de al menos tres años posterior a la conclusión del proyecto, pero no muchos más ya que el efecto de la intervención se diluye o entremezcla con los efectos de otras intervenciones.

2.3. La Evaluación Participativa

Para operar la evaluación de los proyectos, una herramienta fundamental es la evaluación participativa, la cual analiza el problema o necesidad desde el punto de vista de los involucrados con el objetivo de obtener un diagnóstico completo de

la situación. La evaluación participativa invita a los mismos involucrados de los proyectos a determinar, de acuerdo con su propio criterio socio-cultural y experiencia, los parámetros o la línea base de donde se parte para la evaluación, y considera la selección de los participantes de la evaluación de manera aleatoria para evitar sesgos por autoselección. La participación de los involucrados en una evaluación participativa es fundamental ya que son ellos quienes conocen las problemáticas “mejor que nadie” y asegura que las lecciones aprendidas y las futuras intervenciones reflejen las experiencias de los involucrados.⁸ “Una asociación estrecha con los principales interesados a lo largo del proceso también promueve la creación de conocimiento y aprendizaje compartidos, contribuye a la transferencia de destrezas y desarrolla la capacidad del PNUD y de sus proyectos en planificación, seguimiento y evaluación. Estos interesados también proporcionan una valiosa retroalimentación que puede utilizarse para mejorar el desempeño y el aprendizaje. De esta manera, las buenas prácticas de seguimiento y evaluación se ven reforzadas continuamente, efectuando una contribución positiva a la eficacia general de la cooperación para el desarrollo.”⁹

Como ya se señaló, se trabajó con la metodología GBR y la *Evaluación Participativa*, que dan importancia tanto a los actores, como a la eficiencia del proceso, y los resultados, considerando que es la calidad del proceso, desde la planeación, la que sin duda contribuye a alcanzar los resultados esperados, y adquiere por sí mismo un valor específico en el aprendizaje y en las relaciones más horizontales que se establecen entre las instituciones involucradas. La evaluación interviene en dos niveles distintos, aunque estrechamente vinculados: Un nivel se centra en los *productos y servicios* específicos que surgen del procesamiento de los insumos en el curso del programa, proyecto y otras actividades derivadas de la asistencia técnica. El otro nivel se centra en los efectos de los esfuerzos de cooperación para el desarrollo por parte del PNUD – es decir, el *cambio en las condiciones de desarrollo* que el PNUD se propone obtener por medio de sus proyectos y programas. Los efectos incorporan la producción de productos, así como la contribución de los socios.

⁸Estrella M. y Gaventa J., citado en Heald J. 2009 pág. 66-90.

⁹ PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados, 2002.pag. 6.

Tradicionalmente, el personal del PNUD ha estado más familiarizado con el primer nivel: Seguimiento y evaluación basados en programas y proyectos, que contemplan el desempeño en términos de productos. Esta evaluación consiste en vincular el desempeño con los efectos, con evaluaciones rigurosas y fidedignas del progreso hacia los efectos y su realización.

3. Método de trabajo

Para evaluar el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”¹⁰ se trabajó en la identificación, sistematización y análisis de los principales factores que favorecieron o limitaron la realización del proyecto en el periodo 2007-2011, en los compendios de los estados de Chiapas, Estado de México, Guerrero y Zacatecas; y en las dependencias federales de Educación, Gobernación y Salud. Dada la disposición de tiempo, se propuso realizar la evaluación en dos etapas: Etapa 1, de noviembre a diciembre del 2011, durante la cual se trabajó con los gobiernos de los estados, dependencias federales y consultorías; y la etapa 2, que se realizó de enero a marzo del 2012, cuando se trabajó con el Inmujeres y el PNUD.

La evaluación se realizó de la siguiente manera: En coordinación con el PNUD, se identificaron las y los informantes clave de los gobiernos estatales, dependencias federales, consultorías, personal del Inmujeres y personal del PNUD. De acuerdo con el PNUD, se seleccionaron consultores que tuvieron a su cargo y responsabilidad directa la elaboración de los documentos finales de cada proyecto.

Con base en las metodologías de planeación y evaluación utilizadas en el PNUD, y con base en sus requerimientos de retroalimentación, se estableció el marco teórico metodológico de evaluación de proyectos que combina una evaluación de procesos, específicamente dirigido a identificar y medir la eficacia de las intervenciones y estrategias del PNUD, sustentada en la Gestión basada en Resultados, GBR y en la evaluación participativa, con el fin de identificar la capacidad

¹⁰ Proyecto “Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México” que a lo largo del presente documento le llamaremos indistintamente “GTTF” (Gender Thematic Trust Fund por sus siglas en inglés), “el Proyecto” o “proyecto Fortalecimiento de capacidades...”.

del proyecto para alcanzar las metas planeadas y conocer el éxito del proyecto en términos de los resultados y de impactos inmediatos generados en las instituciones beneficiadas/contrapartes del proyecto.

Específicamente para realizar la evaluación de procesos, se diseñaron cuatro guías de entrevista: 1) Guía para los estados y dependencias federales –Instituciones contraparte-; 2) Guía para las consultorías de cada proyecto muestra; 3) Guía para las responsables de la coordinación del proyecto del Inmujeres; y 4) Guía para los responsables de la coordinación del proyecto por parte del PNUD. Las guías de entrevistas se diseñaron con preguntas cerradas y abiertas para la recuperación de información cualitativa y cuantitativa relevante. Al mismo tiempo, se diseñó la estructura de las bases de datos para el posterior vaciado, sistematización y análisis de la información.

Para validar el proceso ante las instituciones contrapartes y el Inmujeres, el PNUD realizó la invitación oficial a los enlaces de las dependencias y consultores seleccionados para participar en el proceso de evaluación, informándoles sobre los objetivos del proyecto y vincularles con la consultoría evaluadora.

A partir de dicha invitación, la consultoría evaluadora envió a los participantes las guías de entrevista, comunicó el método de trabajo y las fechas para la entrega de la información escrita y realizó junto con los participantes un calendario de entrevistas, tanto a distancia como en persona.

Durante las entrevistas, se identificaron, analizaron y valoraron los factores que facilitaron o dificultaron la realización del proyecto en cada estado o dependencia, identificando estrategias, alianzas, acceso de los destinatarios a las actividades del proyecto, recursos materiales y financieros, tiempos de realización, lecciones aprendidas, entre otros. También se identificaron otros procesos o actividades que dieron valor agregado al Proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” como la sinergia con otros proyectos de la región, ventajas de la intervención del PNUD, entre otros.

Una vez realizadas las entrevistas vía telefónica y/o recibidas las guías de entrevista contestadas por escrito, se realizó la captura y sistematización de la información en bases de datos.

Para la evaluación de resultados, se construyó una *matriz de resultados*, donde se vaciaron todos productos del proyecto por objetivos y estrategias, según metas, periodos de elaboración y calificación, y dos tablas adicionales con la numeralia del proyecto, de dónde se identifica el nivel de cumplimiento del *Proyecto* en relación con las metas planeadas en el PRODOC¹¹ y las metas adicionales planteadas.

Con la información generada de las entrevistas, un análisis documental se realizó un análisis para identificar los impactos del proyecto en las instituciones participantes, el impacto del proyecto en el posicionamiento de los temas de género y/o de las instituciones que les promueven en los distintos niveles. La información que analizada en términos cualitativos y cuantitativos, se resume en las recomendaciones hacia el PNUD para mejorar su gestión e identificar las áreas de intervención potenciales, de acuerdo a la experiencia de cada estado, dependencia y consultoría.

¹¹ Documento de planeación del proyecto “*Fortalecimiento de capacidades para la implementación de la legislación nacional sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres en México*” (por sus siglas en inglés: *Project Document*).

4. Evaluación de la gestión de la planeación

En este apartado, se evalúan desde el punto de vista de los involucrados entrevistados, las actividades relacionadas con la etapa y el proceso de planeación del GTTF.

4.1. La experiencia de las instituciones contraparte en la gestión de la planeación

4.1.1. El proceso de vinculación y alianzas

El proceso de vinculación y alianzas entre las instituciones contraparte (estados y dependencias federales) y el PNUD e Inmujeres fue calificada en promedio como *regular*. Como se verá en los siguientes apartados, al analizar con detalle ese proceso de vinculación, las experiencias de cada institución contraparte varían.

4.1.2. El diseño de los proyectos

Sobre la planeación conjunta entre el PNUD y el Inmujeres:

La planeación conjunta de los proyectos fue calificada por las instituciones contraparte entre *regular* y *adecuada*. El personal de los estados y las dependencias federales señalan como una limitante en este proceso de vinculación, su poca o nula participación desde la definición y diseño del convenio de colaboración con el PNUD e Inmujeres, para establecer objetivos más concretos y que se alinearan a lo ya logrado hasta ese entonces por sus instituciones, con el fin de establecer sinergias y alcanzar productos más acordes con sus necesidades. Únicamente en un caso se mencionó que el PNUD si consideró las condiciones e intereses del estado, lo cual fue sustantivo para lograr el compromiso de las instituciones y del gobernador, hecho que contrastó con el desempeño del Inmujeres, quien no tomó en cuenta las

particularidades del gobierno y del estado, estableciéndose una relación jerárquica vertical y no de sinergia, de compromiso y horizontal.

Sobre la definición de los objetivos y productos esperados:

La definición de los objetivos de los proyectos fue calificada por las instituciones contraparte en promedio como *adecuada*.

En algunos casos, si bien los objetivos iniciales parecían ser los convenientes, los resultados obtenidos no fueron los esperados o se tuvieron que hacer precisiones durante el proceso. Las instituciones mencionan como uno de los problemas la poca claridad y precisión de lo que se esperaba obtener por parte del PNUD e Inmujeres, inclusive en los conceptos y términos utilizados. En otro caso, los objetivos planteados en el convenio de colaboración quedaron por debajo de los avances anteriormente logrados por la institución contraparte. Únicamente una de las instituciones contraparte señaló que si bien no habían participado en la definición de los objetivos, el proyecto respondía y fortalecía procesos que ya se habían iniciado en la institución. La aplicación del Marco Lógico como herramienta de planeación para emitir las convocatorias fue calificada por las instituciones contraparte como *regular*.

Sobre la definición de las estrategias:

La definición de las estrategias para operar los proyectos fue calificada por las instituciones contraparte entre *no adecuadas* y *regulares*.

Según su experiencia, las estrategias no fueron definidas claramente desde la etapa de la planeación del proyecto y se fueron afinando durante su operación, y en unos casos, aún con las conversaciones sostenidas con las consultorías, no se lograron integrar del todo a las acciones de la institución contraparte. En otras ocasiones las estrategias no se integraron a las políticas del sector.

Sobre el perfil de las consultorías:

Las instituciones contraparte califican como *adecuado* la definición del perfil de las consultorías en el proceso de planeación.

Quienes califican más bajo mencionan que aunque se había establecido un mínimo de calidad, no siempre se observó, y en algunos casos no se contaba con información precisa en cuanto a la definición y perfil de las consultorías.

Sobre los parámetros de evaluación de las consultorías:

Las instituciones contraparte no participaron en la definición de parámetros de evaluación de las consultorías; unas señalan que no conocieron las propuestas que presentaron las consultorías, solo las convocatorias, así que no tenían elementos para evaluarlas; fue hasta que se realizaron los proyectos que constataron la calidad y *expertise*, porque aparte de dominar su tema, conocían el sector gubernamental.

Sobre el presupuesto asignado por proyecto:

En este punto, las instituciones contra parte refieren que los presupuestos señalados en las convocatorias son *adecuados*, e incluso señalan algunas que los beneficios esperados fueron superados por la calidad de la asistencia y el apoyo. No obstante, desconocen si lo presupuestado fue lo ejercido.

4.1.3. Los criterios de selección de los enlaces y sus funciones

Los criterios de selección de los enlaces de la institución contraparte con las otras instituciones involucradas y las consultorías responsables de los proyectos, coinciden en todas las instituciones, aunque no hay un perfil homogéneo. Por ejemplo, en unos privilegian el conocimiento sobre el tema sobre la propia institución y tener capacidad de gestión. Otra, aparte de los conocimientos sobre el tema, requirió que el enlace se adaptara a los recursos disponibles. Otra institución

estableció como enlace al área de evaluación y monitoreo ya existente en su institución, sin precisar el perfil de las personas responsables.

Respecto a las funciones de los enlaces con las consultorías, estas también varían. Una de las instituciones señaló que los enlaces tienen como únicas funciones las de presentar la consultoría a los participantes y atender sus requerimientos de información; en cambio, las otras mencionaron que, aparte de lo anterior, los enlaces apoyan en actividades de acompañamiento a la consultoría, facilitar equipo técnico, retroalimentación y logística, entre otras.

4.1.4. Criterios de selección de participantes en los proyectos

Las instituciones contraparte coinciden al mencionar que la selección de los participantes en los proyectos del PNUD, fue de acuerdo a las funciones que desempeñaban, su experiencia en el tema y la pertinencia dentro de sus funciones. En el caso de las organizaciones civiles, se seleccionaron aquellas con experiencia en género y derechos humanos o que trabajaran directamente con mujeres. No obstante, en algunos casos hubo cambio de las personas programadas o que habían participado originalmente, debido a reformas en las administraciones de gobierno, o porque las mismas personas debían participar en otras actividades paralelas del PNUD en el mismo horario.

Las y los participantes en los proyectos fueron invitados por diversos medios; algunas instituciones invitaron a través de oficios y otras directamente por teléfono. En todos los casos se confirmó la asistencia vía telefónica e incluso, por acuerdos con los secretarios de gobierno. Aún con este seguimiento, no siempre se garantizó la presencia de todos los invitados.

4.1.5. La vinculación y sinergia con otros proyectos

Sobre la vinculación con otros proyectos de su institución:

La vinculación y sinergia de los proyectos del PNUD con otros proyectos de la institución contraparte son, en la mayoría de los casos, prácticamente nulas. En algunos casos, las instituciones contraparte señalan que los resultados no lograron tener el impacto deseado ya que las consultorías no tenían mayor conocimiento de la institución y sus programas, no se ajustaban a los planes de trabajo, o los productos se obtuvieron fuera de tiempo lo cual no permitió vincular el proyecto con otros procesos de la institución y no lograron implementarse como estaba programado. Solo en una institución se menciona que la permanencia del proyecto impulsó otros procesos que se estaban realizando con organizaciones civiles y el legislativo.

Sobre la vinculación con otras instituciones:

Únicamente dos instituciones contraparte mencionaron que los proyectos del PNUD estaban vinculados a actividades de otras instancias de gobierno, del poder legislativo y de organizaciones civiles, lo que contribuyó a establecer sinergias y fortalecer sus procesos.

Sobre la vinculación con las otras intervenciones del PNUD:

Tres de las instituciones contraparte señalaron que si existe una vinculación entre las varias intervenciones del PNUD en su institución o estado, estableciendo sinergias, impulsando nuevos proyectos o ampliando los realizados en años anteriores, coordinándose actividades de educación, salud, armonización de las leyes, monitoreo y evaluación.

4.1.6. La colaboración del PNUD en la planeación

De acuerdo con las instituciones contraparte, su percepción sobre la colaboración del PNUD en la planeación de los proyectos fue diferente en cada una, y las calificaciones varían entre *regular* y *excelente*.

Unas instituciones contraparte califican de *insuficiente* el acompañamiento, la solución de imprevistos y la asesoría en el tema; y como *excelente* la coordinación general y la comunicación. Al ampliar las respuestas, precisan que, si bien la relación interinstitucional e interpersonal fue buena, en algunos casos la colaboración fue insuficiente ya que no se lograron definir las estrategias adecuadas, aun cuando hubo un diálogo abierto. Otras instituciones califican todo el proceso como *excelente* en cuanto a sinergia, confianza y transparencia, y sentían una gran responsabilidad por la seriedad del proyecto y el compromiso con el PNUD.

4.2. La experiencia de las consultorías en la gestión de la planeación

4.2.1. El proceso de vinculación y alianzas

La vinculación entre las instituciones contraparte, el PNUD y el Inmujeres, fue calificada por las consultorías entre *regular* y *adecuada*. Dentro de este proceso de vinculación, las actividades que recibieron las calificaciones más altas fueron la planeación conjunta, el planteamiento de objetivos comunes y productos esperados, y el seguimiento; no así los tiempos de entrega, rubro en el cual la mayoría de las consultorías calificaron de *no adecuados a regulares*.

De acuerdo a lo señalado por las consultorías, si bien la planeación de su proyecto no fue del todo transparente hacia ellas, si identificaron buena comunicación con las instituciones; aunque una de las consultorías afirmó que no había vinculación entre el Inmujeres y la institución contraparte y que tampoco estaba clara la relación entre el Inmujeres y el PNUD, y que al contrario de lo que se pensaba, el PNUD parecía depender del Inmujeres y no era el PNUD quien influía en él. De igual forma, también parecía que el PNUD no era quien definía junto con las instituciones contraparte, las políticas de género a seguir en sus estados o dependencias.

Sobre la planeación los productos esperados:

Respecto a los productos esperados por las instituciones, con excepción de una, la mayoría de las consultorías los califican entre *adecuados* y *excelentes*, es decir que lo que se esperaba estaba claramente planeado. Quien no estuvo de acuerdo, señala que en los términos de referencia no había un parámetro claramente definido que determinara cuándo el trabajo estaba concluido, lo cual alargó los tiempos y retrasó la conclusión del trabajo.

Sobre los tiempos de entrega:

Los tiempos determinados para elaborar y entregar los productos fue uno de los rubros en donde las consultorías calificaron más bajo. Algunas mencionan que los objetivos específicos y los resultados que se querían obtener se fueron ajustando durante el proceso de operación de su proyecto para lograr concordancia entre las instituciones; de igual forma, otras mencionan que no estaban claramente definidos los alcances y objetivos cuándo se daba por concluido un producto, lo cual influyó en que el tiempo de entrega se extendiera más allá de lo programado y que incluso, la consultoría no tuviera tiempo para concluir y fuera asignado a otra.

Otra consultoría señaló que la asignación tardía de recursos por parte del Inmujeres se reflejó en un retraso en el arranque de los proyectos en tiempo y forma. En uno de los proyectos más complejos, a decir de la consultoría, el producto obtenido no fue suficientemente operativo, de manera que la búsqueda de alternativas fue una constante y generó cierta tensión entre las instituciones, sobre todo en los tiempos de implementación y entrega.

Finalmente, algunas de las consultorías refieren como *insuficiente* el personal del PNUD y su disponibilidad de tiempo para el seguimiento y revisiones, lo cual se refleja también en el retraso de las entregas.

Sobre el seguimiento:

Sobre las estrategias de seguimiento establecidas para su proyecto, las opiniones de las consultorías las califican desde *regulares* hasta *excelentes*. De acuerdo con su opinión, en varios casos el PNUD hacía un seguimiento más cercano y puntual al proyecto, y se generaron espacios suficientes para la discusión y reflexión; no obstante Inmujeres participaba poco, siendo su participación más evidente al momento de revisar los entregables. En otro caso se mencionó que ante imprevistos, la capacidad de respuesta del PNUD no era inmediata, convirtiéndose en un problema para la resolución ágil de conflictos. Igual que en el punto anterior, las consultorías señalan como parte del problema el escaso personal con que cuenta el PNUD.

4.2.2. Las convocatorias a las consultorías

Sobre las estrategias de difusión:

Las estrategias de difusión se calificaron como *adecuadas*, no obstante las consultorías mencionan que se enteraron de la convocatoria vía correo electrónico, algunas de manera personal enviado por el PNUD, y que podría mejorarse si se difundiera a través de un boletín emitido regularmente.

Sobre el tiempo de vigencia:

El tiempo de vigencia de las convocatorias fue calificado como *regular*. Nuevamente se mencionó que al ser comunicadas vía correo electrónico posterior a la publicación de la convocatoria, restó tiempo para elaborar las propuestas. De igual forma, cuando las consultorías tenían dudas sobre la convocatoria, en algunos casos no hubo tiempo para que fueran resueltas y por lo tanto, tampoco para ajustar la propuesta. En otros casos, las dudas se respondieron en reuniones posteriores que no habían sido programadas.

Sobre la precisión de las convocatorias:

La precisión con que fue emitida la convocatoria fue calificada de *regular a buena*. De acuerdo a las consultorías, si bien al inicio parecían claros los términos de referencia de la convocatoria en la cual participaron, en el proceso de realización de su proyecto fueron cambiando los productos a entregar, las estrategias y las fechas de entregas parciales y finales.

En el caso de los productos a entregar, hubo imprecisiones conceptuales entre las instituciones y la consultoría sobre lo que se realizó (p. ej. un protocolo de acción), y lo que se esperaba (un programa).

En otro de los casos se llegó a cumplir con el objetivo, aunque el producto final difiere de lo planeado. En otro más, la fecha de término se alargó al grado que la consultoría tuvo que dejar el proceso y fue asignado a otra consultoría para su finiquito.

De igual forma, una consultoría señala que en la convocatoria donde participó no se precisaron todos los antecedentes del proyecto, y que su publicación habría facilitado más su planeación y operación.

4.2.3. Los presupuestos

Todas las consultorías señalan que si se cumplió con la asignación de los presupuestos programados, aunque en algunos casos se trabajó más del tiempo estipulado inicialmente.

4.2.4. El acompañamiento del PNUD e instituciones contraparte

La experiencia del acompañamiento del PNUD a las consultorías durante la operación de su proyecto, fue calificada en promedio como *adecuada*, no obstante aquí las experiencias son contrastantes. Algunas de las consultorías califican como *excelente* el acompañamiento y otras como *no adecuada*.

Entre las experiencias afortunadas se menciona la disponibilidad del PNUD para encontrar sinergias y mejorar los productos, en las menos afortunadas se señala un acompañamiento regular debido a los varios cambios y ajustes que se realizaron en el equipo de trabajo, y a las imprecisiones en los alcances del PNUD sobre el producto final, lo cual derivó en dificultades para llevar a buen término el proyecto por las constantes e inacabables revisiones, y en cada una salían nuevas propuestas que debían ser incorporadas.

Una de las instituciones señaló que el acompañamiento de la institución contraparte fue *regular*, debido a que la persona asignada como enlace no conocía el proyecto.

4.2.5. Las y los participantes en el proyecto

Sobre la invitación a las y los participantes:

El tiempo con que fue emitida la invitación a las y los participantes, el conocimiento que estos tenían sobre el objetivo del proyecto y el tiempo asignado a la actividad, y el lugar donde se realizaron las actividades, fueron calificadas por las consultorías entre *adecuado* y *excelente*. Esto se logró debido al buen desempeño y que existió una buena comunicación entre las oficinas del PNUD y las instituciones contraparte, quienes eran los responsables de organizar la actividad y comunicar el objetivo de las reuniones.

Sobre el perfil de los participantes:

No obstante lo efectivo de la invitación emitida a las y los participantes, no en todos los casos asistieron las personas cuyo perfil era el adecuado a la actividad programada o si acudieron todos los convocados. Las consultorías califican de *regular* a *adecuado* estos aspectos, y mencionan que asistieron personas no vinculadas al propósito de la capacitación. En otras experiencias, la consultoría dice desconocer si asistieron los participantes adecuados o si asistieron todos los programados porque no participaron directamente en la invitación.

4.2.6. La vinculación y sinergia con otros proyectos

Sobre la vinculación con otras instituciones:

El trabajo de dos de las consultorías pudo sumarse a procesos de otras instituciones de gobierno; tal es el caso del proyecto de la Guía de Comunicación de la Secretaría de Educación, que logró vincularse con el proyecto de la Secretaría de Gobernación y fortalecer sus manuales y campañas de difusión. En otras experiencias, las consultorías solo mencionaron que las personas participantes pertenecían a instituciones que habían acudido con regularidad a anteriores actividades de la institución contraparte. Una consultoría mencionó que esta vinculación no era parte de los términos de referencia y también, por falta de tiempo, no se concretaron compromisos con otras actividades.

Sobre la vinculación con otros proyectos del PNUD:

Igual que en el punto anterior, dos consultorías se vincularon con otros proyectos del PNUD que se realizaban de forma paralela en la institución contraparte. No obstante, esta vinculación no fue del todo productiva ya que en uno de los casos se traslaparon actividades de dos proyectos y los participantes solo asistieron a una de ellas. En otra experiencia se establecieron vínculos pero no hubo sinergias ni seguimiento, porque no hubo tiempo para reunirse. Otra consultoría señaló que no estaba segura que hubiera otros proyectos del PNUD con los cuales vincularse, y que tampoco era compromiso de la consultoría ni había tiempo. En los casos correspondientes, la vinculación fue impulsada por las instituciones participantes.

4.3. La experiencia del Inmujeres en la gestión de la planeación

Sobre la definición de los presupuestos asignados a los proyectos:

Durante la etapa de planeación del GTTF, no se consideró la inclusión del personal del Inmujeres en el presupuesto para asistir a un mínimo de actividades para el monitoreo y participación activa en el *Proyecto*.

Sobre la definición de los marcos teóricos conceptuales:

También observan que durante esta etapa no se dio un proceso mediante el cual, una vez definidos los participantes y sus enlaces, se diera a conocer y se discutiera la metodología y su terminología, que se pretendía aplicar para la ejecución del GTTF.

Sobre los parámetros de evaluación de los proyectos:

Durante la planeación no se discutieron ni metodologías ni posibles acciones en relación a la evaluación del *Proyecto* ya establecida en el PRODOC.¹²

Sobre la definición de objetivos comunes y el perfil de las consultorías contratadas::

Se requiere dedicar más tiempo a la planeación, incluyendo el planteamiento de objetivos y la definición conjunta del perfil y experiencia requeridos para la contratación de las consultorías.

Sobre los productos esperados:

El Inmujeres también observa la necesidad de un diagnóstico temático de las instituciones con las que se pretenda trabajar con el fin de conocer el nivel de sus acciones en los temas de posible intervención para poder iniciar o potenciar dichas acciones y generar productos acordes. También observan que los resultados hubieran sido mejores si desde el principio se tuviera claro el personal al cual iban dirigidos los productos, considerando que inicialmente eran productos destinados a mandos superiores principalmente. En cuanto los procesos de capacitación, los participantes, a decir del Inmujeres, se fueron estableciendo “en el camino” es decir, ya que se habían obtenido los productos se pensaba entonces a quiénes dirigirlos, en lugar de pensar primero a qué público se quería llegar.

¹² PRODOC: Por sus siglas en inglés (Project Document), es el documento de planeación del GTTF.

4.4. La experiencia del PNUD en la gestión de la planeación

De acuerdo a la experiencia de las personas del PNUD entrevistadas, que participaron de los procesos del proyecto, la planeación del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, se percibe en general, de *adecuada a excelente*.

Para un proyecto de estas dimensiones, se debe tener un proceso preparatorio para el diseño, el diagnóstico y la planeación, con tiempo y presupuesto asignados. Esta inversión inicial en planeación, si la tuvo el proyecto y es una de sus virtudes. Al inicio del proyecto se realizó un taller de varias sesiones en la metodología de Marco Lógico, que debido a los tiempos reducidos se dejó de aplicar. Adicionalmente, los tiempos para bajar los fondos generalmente son muy cortos y no permiten procesos de planeación y evaluación más estructurados.

4.4.1. El diseño de los proyectos

Sobre la definición de objetivos comunes:

De acuerdo con la información proporcionada por una de las entrevistadas, *“el proyecto surge de una convocatoria que lanza el PNUD a nivel global de unos fondos que maneja el grupo de género del PNUD. Cuándo se concursaron, acaban de salir las dos leyes, la de igualdad y la de acceso, y una de las recomendaciones de la CEDAW a México era la de armonización legislativa. Entonces propusimos hacer algo en el marco legislativo. Lo hablamos con el Inmujeres y vimos que no podíamos empezar un proceso de armonización legislativa sectorial en educación y salud, dos sectores estratégicos para el adelanto de las mujeres, no alineados con las leyes generales de igualdad y violencia. Inmujeres toma la idea como buena, y financia. Guerrero ya había comenzado un proceso con el congreso y le pareció excelente. Zacatecas nos busca porque sus objetivos empataban muy bien con este proceso. El Estado de México también nos buscó. En Chiapas que se integra dos años después, hubo un acercamiento por el gobernador a quien le interesaba la inclusión de la perspectiva de género en las acciones de su gobierno.”*

Para lograr implementar el GTTF, era fundamental la participación de las secretarías de educación y salud, sin embargo en ese momento, no existía un área de género en la SEP y una armonización legislativa no estaba entre sus objetivos. En el caso de salud, el Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva, tampoco tenía contemplado armonizar sus políticas públicas con las leyes (LGAMVLV y LGIMH). Por lo que el proyecto lleva a ambas secretarías a asignar personal y/o presupuesto para la atención al *Proyecto*. En el 2008, la SEP crea el Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género – MOPAV.

Fue difícil establecer los objetivos comunes porque en un inicio solamente trabajamos en la planeación el PNUD e Inmujeres, ya que no estaba claro quiénes serían los interlocutores. Es un proyecto complejo y a decir de los informantes, el que tiene más contrapartes de todos los del PNUD: Inmujeres, secretarías de salud y educación estatales y federales, instancias de las mujeres en cuatro estados, más sociedad civil, lo cual no se dimensionó en un inicio de la planeación porque fue creciendo exponencialmente.

Aún con toda esa complejidad de intereses y actores, se lograron ajustar las estrategias comunes a todos los participantes, para cumplir con los objetivos generales del proyecto. Conforme el proyecto se fue ampliando, se diseñaron acciones específicas para algunas de las instituciones contraparte, para fortalecer sus capacidades institucionales, la rendición de cuentas e identificar buenas prácticas así como las dificultades y retos de la implementación de la legislación vigente. Para un proyecto de estas dimensiones, se debe tener un proceso preparatorio para el diagnóstico, el diseño y la planeación con tiempo y presupuesto asignados a estas tareas iniciales. *Fue una metodología de identificación de un objetivo común PNUD-Inmujeres y de trabajo respecto al valor agregado de PNUD. Esto hizo que la planeación estuviera enfocada en lo que el PNUD pudiera dar al proyecto.*

Sobre los productos esperados:

La definición de los productos específicos a generar es calificada por el personal del PNUD entrevistado, en promedio, como *regular*. Las dificultades se observaron en la definición y precisión de los conceptos y el alcance y las características de los productos esperados y en cómo se iban a utilizar en la práctica.

Para la estrategia de *armonización legislativa*, los productos estaban claros, y fueron calificados como *adecuados*. “Los productos eran novedosos en la medida que íbamos a dejar una armonización legislativa tridimensional, no solo era armonizar las leyes generales de LGIMH y la LGAMVLV, sino armonizar las leyes estatales en los sectores de salud y educación y los respectivos reglamentos y códigos”.

Para la estrategia de *gestión del conocimiento*, se inició el proyecto sin haber quedado claro y definido, lo que se entendía por protocolos de implementación, si eran guías de implementación o recomendaciones para la implementación. Tampoco quedó claro quién debía desarrollar la estrategia de implementación, si los productos iban a ser o no realizados por el mismo proyecto, y cuál era la responsabilidad del PNUD, del Inmujeres y de las contrapartes en dicho trabajo.

Para la estrategia de *comunicación y desarrollo de capacidades locales para la incidencia y monitoreo de la sociedad civil* y su producto, la *Guía de monitoreo ciudadano*, tampoco quedaba claro si el proyecto daría capacitación a la ciudadanía para la construcción y el uso del manual, ni los mecanismos para hacer llegar dicha guía a la ciudadanía interesada en el monitoreo de las leyes y como se iba a devolver la Guía a la ciudadanía participante en su elaboración.

A esta complejidad se suman los cambios, en algunos casos, de consultorías, ya que los productos variaron a consecuencia de dichos cambios.

Sobre la definición de estrategias:

El documento del PRODOC, establece tres estrategias de trabajo *armonización legislativa, gestión del conocimiento y comunicación y desarrollo de capacidades locales para la incidencia y monitoreo de la sociedad civil*. Dichas estrategias surgen durante la fase de planeación para dar respuesta a los objetivos planteados, más no se construyen de manera conjunta con las contrapartes, careciendo de más diálogo. Organizaciones de la sociedad civil apoyaron al PNUD para las consultas a la LGIMH y a la LGAMVLV en el IFAI y conocer el nivel del interés de la sociedad por las leyes. Fue a través de esta información que se conoce que la ciudadanía no está preocupada por la implementación de dichas leyes, pero tampoco hay suficiente difusión sobre su existencia. También en los resultados de un sondeo en la SEP y SS, se estableció que dichos sectores no conocían lo que con respecto a las LGIMH y a la LGAMVLV les toca incorporar, por lo que se propuso realizar acciones de difusión de las leyes, y de allí surge la estrategia de comunicación para trabajar con las áreas de comunicación social de las dependencias, áreas que también tienen mandatos específicos en ambas leyes.

Sobre el perfil de las consultorías contratadas:

En términos generales, las consultorías son evaluadas como *adecuadas*, ya que se establecieron perfiles y se contrataron consultorías expertas en cada tema y con experiencia en el área de género, no obstante, como se señaló arriba, la imprecisión en los conceptos y en los productos esperados, en algunos casos generó tensión entre las y los consultores. De igual forma, al ser contratadas de manera aislada, y no como parte de un equipo, dio lugar al desconocimiento del trabajo de unas y otras, y por lo tanto, a que sus resultados fueran limitados al no crearse sinergia. Una de las personas entrevistadas señaló que la selección de las consultorías no siempre fue adecuada.

Sobre los resultados de las consultorías:

Los resultados de las consultorías son evaluados de *regular a adecuados*, ya que las consultorías enfrentaron una serie de situaciones que afectaron su buen desempeño, como es el caso de los tiempos institucionales y las varias revisiones y

por diferentes personas de que eran objeto las entregas parciales; esto último generó desgaste en las consultorías al tratar de armonizar e incorporar todas las opiniones a los documentos finales. De igual forma, la ampliación o cambio de objetivos se reflejó en que las fechas de entrega se desfasaran de lo acordado originalmente, y en algunos casos las consultorías tenían otros compromisos paralelos que les impidieron cumplir con los compromisos adquiridos. Aun con lo anterior, se considera que las consultorías lograron entender la lógica administrativa y las funciones del PNUD, lo cual es un aprendizaje que facilitaría futuras colaboraciones, situación que se facilitó también con las varias reuniones de planeación que se sostuvieron entre las instituciones y las consultorías. Los entrevistados también sugieren que es necesario tener un “roaster” de consultorías para reducir la curva de aprendizaje de ambas partes.

Sobre los parámetros de evaluación de los proyectos:

De acuerdo con el PNUD, no se establecieron parámetros específicos para la evaluación de cada producto, ya sea por falta de tiempo y recursos, o porque es algo que le compete al Inmujeres e instituciones contraparte.

Sobre los parámetros de evaluación de las consultorías:

Si bien el PNUD cuenta con mecanismos internos de evaluación y son calificados como *adecuados*, se menciona que estos mecanismos son insuficientes o no se establecen de manera adecuada.

Sobre la definición de actividades de cada institución:

Sobre las tareas que corresponde a cada institución participante para la realización de los proyectos, las percepciones varían de *regular* a *adecuada*. No todas las instituciones contraparte conocían las funciones del PNUD como agencia de implementación; tampoco estaba claro que significaba ser socio responsable, así que, aunque en las reuniones de planeación se definían actividades y se había diseñado un perfil del enlace con la contraparte con funciones concretas, para algunas de las personas entrevistadas parecía que las instituciones contraparte descargaban en el PNUD gran parte de la responsabilidad de la implementación del trabajo. De igual forma, los cambios en el personal de Inmujeres

involucrados con el proyecto, dificultaba la asignación y seguimiento de responsabilidades, a la vez que hizo falta involucrar más al Inmujeres para que se apropiara totalmente del proyecto.

Sobre la definición de tiempos de entrega:

Durante la planeación de los proyectos se establecieron tiempos de entrega claros, en coordinación con las instituciones contraparte, no obstante, en algunos casos los tiempos de entrega se extendieron debido a requerimientos específicos de estas mismas instituciones que derivaron en ampliación de metas o cambios en los objetivos.

Sobre el impacto esperado de los productos o actividades:

Durante la planeación se tenía poco claro los posibles impactos de los proyectos. Se tenía más precisión en la definición de objetivos y estrategias para alcanzarlos, pero los efectos eran difíciles de prever, e incluso, a decir de las entrevistadas, estos efectos eran por demás novedosos.

Sobre la definición de los presupuestos asignados a los proyectos:

La definición de presupuestos a los proyectos fue *adecuada*, en la medida que se estimaron en función de los requerimientos de cada institución contraparte y la disponibilidad de recursos aportados por Inmujeres y los estados y dependencias, de acuerdo a sus posibilidades. Los requerimientos de las instituciones contraparte lograron solventarse con los recursos disponibles e incluso, se potenciaron acciones.

Sobre la definición de la responsabilidad de cada institución

Esta se califica entre *adecuada* y *regular*. Ya que es común que las instituciones con las que se trabaja no conocen claramente cómo trabajan la ONU y el PNUD: ¿Qué representa ser agencia de implementación? ¿Qué representa ser socio responsable?, no queda claro hasta donde abarca la responsabilidad y hasta qué punto los socios responsables (dependencias, estados), son responsables por los procesos y de generar la apropiación.

Sobre la definición de los marcos teóricos conceptuales:

La elaboración de los marcos teóricos y conceptuales en los cuales se sustenta el proyecto fue calificada como *excelente* por unos y *no adecuada* por otros.

El PNUD tiene claramente establecido su marco teórico conceptual y de que filosofías parte. Se realizó un esfuerzo para que dichos marcos fueran consensuados y comprendidos de manera conjunta con el Inmujeres y las instituciones contraparte, mediante reuniones de trabajo. Los conceptos no eran claros en un inicio y a lo largo del proceso se fue dando esta claridad, ya que al inicio de los proyectos, no existía entre las contrapartes el nivel de conocimientos suficiente para lograr discusiones metodológicas adecuadas, lo cual derivó en imprecisiones sobre los productos que se esperaban obtener.

Sobre la definición de metodologías y técnicas de trabajo:

La definición de las metodologías y técnicas para realizar los proyectos fue calificada entre *adecuado* y *regular*.

Con la intención de empatar los procesos de las varias consultorías, en sus inicios el proyecto contó con una persona responsable del diseño metodológico (figura que en algún momento del proceso desaparece) y con consultorías especializadas por tema. Se partió de un diagnóstico de capacidades para conocer el nivel de la interlocución y se realiza un poco de capacitación sobre la marcha, sin embargo no se lograron criterios unificados y eso generó problemas, posiblemente derivado de una deficiencia en el momento de explicarse a los interlocutores.

Aun cuando las varias metodologías utilizadas provienen de expertos en la materia, la falta de criterios metodológicos unificados no permitió tampoco el uso de técnicas unificadas, lo que se refleja en las características de los productos y en los distintos niveles de impacto de los productos. El proyecto, según la experiencia de los entrevistados, debió haber tenido una estructura más guiada por el PNUD.

4.4.2. La vinculación interinstitucional para la planeación

En promedio, la vinculación interinstitucional en la etapa de planeación fue calificada como *regular*.

En todos los casos se tuvieron reuniones periódicas con las instituciones contraparte donde se discutían metodologías y técnicas, y en algunos casos se realizaron reuniones de planeación sin la presencia de Inmujeres, aunque siempre se le informaba. Estos acuerdos se publican en los términos de referencia para conocimiento de las consultorías y reflejan los requerimientos de las instituciones contraparte. No obstante, en algunos casos no se tiene claridad desde un principio y estos acuerdos se transmitían a las consultorías durante el proceso, lo que generaba confusiones en los productos y tiempos de entrega.

Por otro lado, en el caso de los proyectos individuales para Chiapas, Zacatecas y la Segob, el establecimiento de criterios metodológicos conjuntos, fue calificado como *regular*, ya que solamente se construyeron con las contrapartes y nada más se informaba al Inmujeres, por lo que faltó mejor vinculación. Fueron metodologías bilaterales PNUD-dependencias.

Tal como se comentó en el apartado anterior, no se generaron criterios metodológicos unificados, lo cual impidió que las consultorías encargadas de desarrollar los productos contaran con información previa, y estos criterios se fueron generando en el proceso con los insumos de las consultorías. Por otro lado aunque los términos de referencia debían contener información metodológica y técnica suficiente, queda claro que este no fue el caso.

El PNUD propone, para futuras intervenciones, que dichos criterios deben establecerse conjuntamente con todas las partes y previo al comienzo del proceso, y ser comunicados a las consultorías claramente desde el inicio en los términos de referencia.

5. Evaluación de la gestión de procesos

En este apartado se califican, según la percepción de los entrevistados, el desempeño de los participantes y las cualidades de las actividades realizadas para la implementación del GTTF.

5.1. La experiencia de las instituciones contraparte en la gestión procesos

5.1.1. El desempeño de las consultorías

En promedio, el desempeño de las consultorías fue calificado por las instituciones contraparte como *satisfactoria*, principalmente en cuanto a disposición, logística y puntualidad a la hora de realizar sus actividades, no obstante, se menciona que las consultorías no integraron del todo las recomendaciones, necesidades y preocupaciones de la institución, y se tenía la percepción que su esfuerzo estaba más encaminado a cumplir con las entregas a tiempo, en tanto que el logro de los objetivos pasó a segundo término. A decir de las instituciones contraparte, hizo falta retroalimentación y espacios de crítica constructiva. En uno de los casos, aun cuando hubo cambio de consultorías, los resultados fueron satisfactorios.

5.1.2. Mecanismos para el seguimiento y evaluación de procesos

Dos de las instituciones contraparte señalaron que existen mecanismos de la propia institución para el seguimiento y evaluación de los proyectos del PNUD, no obstante señalan la necesidad de fortalecerlos para que sean útiles en la retroalimentación y mejora los procesos. Por otro lado, una de las instituciones trabajó un proceso de evaluación conjunto

con el PNUD e Inmujeres donde se delimitaron los alcances de los siguientes proyectos, se evaluó a las y los participantes en las capacitaciones y otras actividades, e incluso se conformó una comisión ejecutiva de seguimiento.

5.1.3. La colaboración del PNUD en el proceso

En promedio las instituciones contraparte evalúan la colaboración del PNUD durante el proceso de realización de los proyectos, como *satisfactoria*, siendo lo mejor calificado, la coordinación general y la comunicación, en tanto que el acompañamiento durante el proyecto y la solución de imprevistos fue calificado como *no satisfactorio*, adjudicándolo a la gran carga de trabajo por parte del personal del PNUD.

Se señala como parte de los inconvenientes, que aun cuando hubo diálogo abierto y las relaciones interinstitucionales e interpersonales fueron buenas, no se lograron definir estrategias adecuadas a las necesidades o políticas de gobierno. En otro de los casos, la asesoría en materia de género por parte del PNUD no se realizó como se había acordado, e incluso el proyecto tuvo muchas dificultades para llegar a buen fin por esa falta de asesoría técnica especializada y puntual.

En cuanto a la coordinación del proyecto, una institución contraparte señaló que casi todo ese trabajo recayó en ella y en la consultoría, y las ministraciones tuvieron retrasos lo cual puso en riesgo el proyecto por demora en el pago a proveedores, aunque en términos generales la administración fue *satisfactoria*.

Por otro lado, una institución, aparte de evaluar *satisfactoriamente* la colaboración del PNUD en términos de sinergia, confianza y transparencia, también reconoció el respaldo moral y político para lograr la participación comprometida de secretarías y el gobernador.

5.2. La experiencia de las consultorías en la gestión de procesos

5.2.1. El desempeño de las instituciones

Durante la realización de su proyecto, las consultorías califican el desempeño del PNUD, del Inmujeres y de las instituciones contraparte, de *adecuada* a *excelente*, aunque como se verá más adelante, esta percepción general tienen sus matices según cada consultoría y según cada parte del proceso.

5.2.2. El seguimiento y evaluación de procesos

Sobre el cumplimiento del cronograma:

Casi todas las consultorías coinciden en afirmar que el tiempo destinado a operar su proyecto fue insuficiente y el cronograma se vio afectado. Por un lado la afectación fue positiva porque con la ampliación del plazo lograron los objetivos, pero por otro lado, intervino en las otras actividades de las consultorías, al grado que el producto final no fue del todo satisfactorio para ellas, porque aun cumpliendo con las expectativas de las instituciones, se sacrificó en calidad. En otro caso, la complejidad del proyecto requirió que el tiempo de consultoría se ampliara, generando tensión entre el grupo de trabajo.

Por otro lado, en algunos casos las consultorías mencionan que faltó tiempo para una última retroalimentación de las instituciones contraparte.

Sobre la información que tenía del papel de cada institución:

Las consultorías califican entre *regular* y *adecuada* la información que tenían sobre las responsabilidades de cada institución para con su proyecto. En su caso, mencionan que no hubo mucha claridad sobre lo que debían aportar las instituciones federales, y de igual forma fue sorprendente ver las relaciones jerárquicas entre PNUD e Inmujeres, el primero subsumido al segundo. Otra de las consultorías pudo visitar la institución contraparte y entrevistarse con organizaciones civiles antes de iniciar su proyecto, lo que contribuyó a tener más información sobre ellas. Otra señaló que fue una condición del perfil de su consultoría que conociera el sector donde iba a trabajar.

5.2.3. Los recursos materiales

En cuanto a los recursos materiales a los que tuvo acceso para operar su proyecto, las consultorías los califican entre *regular* y *adecuados*, y las experiencias de cada una de ellas, varían. En algunos casos la consultoría fue totalmente responsable de hacerse de recursos como computadora, cañón, papelería; en el caso de los espacios físicos, algunas recibieron apoyo de la institución contraparte y los califican entre *adecuados* y *excelentes*; quienes tuvieron que realizar gastos de traslado no programados, estos fueron cubiertos de manera más o menos oportuna.

5.3. La experiencia del Inmujeres en la gestión de procesos

La participación del Inmujeres durante la realización del proyecto fue más constante que durante su planeación. Durante la implementación, se realizaron ajustes en los productos esperados, por lo tanto las metodologías de trabajo sufrieron cambios respecto a lo establecido originalmente en los términos de referencia de la convocatoria correspondiente. Los proyectos que tuvieron más cambios fueron los relativos a educación y salud. Las Guías de Implementación, cambiaron su nombre por “recomendaciones o puntos importantes”. Las personas entrevistadas refieren que si bien en estos dos productos se abordaron los temas principales, el resultado no corresponde con precisión a lo planeado y esperado. Productos como el de Comunicación y el de Monitoreo Ciudadano, al parecer no tuvieron ningún cambio.

5.3.1. La vinculación del PNUD con el Inmujeres, las instituciones contraparte y las consultorías

El trabajo de vinculación entre el Inmujeres y PNUD, a nivel directivo y como vinculación política, se percibe en el Inmujeres como un trabajo *excelente*, al igual que la visión a futuro que se tiene del *Proyecto*. No obstante, durante su operación, se percibe que la vinculación es entre *regular* y *adecuada*, en tanto que la administración y gestión interinstitucional tuvo limitaciones que podrían superarse si se dedicara más tiempo a la planeación, incluyendo el

planteamiento de objetivos, y también si se eligieran con mayor rigurosidad a las consultorías, definiendo de forma conjunta el perfil y experiencia requeridos.

Con las instituciones contraparte, al inicio de los proyectos la vinculación se percibe como *excelente*, aun así, en los casos de los proyectos de educación y salud, esta vinculación se evalúa como *regular*, debido a los cambios de consultorías, falta de claridad en los objetivos y las estrategias de implementación; de igual forma el Inmujeres no tenía claro en qué se iban a utilizar los recursos financieros en la segunda y tercera etapa donde se pretendía fortalecer las capacidades del personal. Resultado de esta situación, las instituciones contraparte de educación y salud dejaron de tener interés y su participación fue menos entusiasta que al inicio del proyecto.

La vinculación con las consultorías fue evaluado *no adecuado*, resultado de una mala planeación y el desconocimiento de las consultorías del trabajo en la administración pública. El Inmujeres sugiere que mientras haya planeación y planteamiento de objetivos entonces es posible conocer qué tipo de perfil de consultorías se requiere.

Respecto a las funciones que realizaban las personas que fungieron como enlaces entre el PNUD, el Inmujeres y las instituciones contraparte durante la realización de los proyectos, el Inmujeres señala que su personal se encarga de presentar los proyectos y dar acompañamiento a las contrapartes, y el PNUD apoya en la logística. Se menciona la importancia de mantener como única interlocutora a la Coordinación de Asesores y establecer “rutas” de enlace, de gestión y de transparencia. Otro punto importante señalado por el Inmujeres es la no inclusión de su personal en el presupuesto del proyecto, por lo tanto su participación fue limitada.

La vinculación con los enlaces de las instituciones contraparte es evaluada por el Inmujeres entre *regular* y *excelente*, según el caso. El trabajo con Zacatecas y Chiapas fue muy productivo debido al interés de sus gobiernos, pero hizo falta mayor cabildeo con los responsables de las secretarías de educación y salud federales y posicionar el proyecto a nivel de los secretarios de manera periódica. En el compromiso de las contrapartes, el interés en el proyecto al inicio y hacia la

mitad del proyecto era excelente. Sin embargo, en el caso de educación y salud federales, entre la segunda y tercera etapas donde se había planeado fortalecer capacidades, se fue perdiendo interés debido a los cambios de consultora, la falta de claridad del objetivo de los documentos, de la estrategia de implementación y en el destino de los fondos.

Desde el punto de vista de las entrevistadas del Inmujeres, la vinculación con las y los participantes en las actividades del proyecto –reuniones de trabajo y talleres-, fue limitada y poco planeada, ya que los resultados hubieran sido mejores si desde el principio se tuviera claro el público al cual iban dirigidas las guías, considerando que era un producto destinado a mandos superiores principalmente. En cuanto los procesos de capacitación, los participantes, a decir del Inmujeres, se fueron estableciendo “en el camino” es decir, ya que se habían obtenido los productos se pensaba entonces a quiénes dirigirlos, en lugar de pensar primero a qué público se quería llegar. Aun así, el Inmujeres sugiere a través de la coordinación del proyecto, la conformación idónea de los grupos, sin embargo la invitación y confirmación de los participantes es tarea de las contrapartes.

5.3.2. La vinculación con otros programas o proyectos

A decir del Inmujeres, no existe vinculación específica o planeada del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” con otros programas o proyectos, esto debido a que es difícil engarzar proyectos muy específicos y tampoco los tiempos de operación coinciden.

5.3.3. El desempeño de las instituciones contraparte

De acuerdo con el Inmujeres, las instituciones contraparte se han apropiado de manera excelente de los proyectos y su trabajo en la coordinación general, la difusión y el seguimiento, pero sus propuestas para la gestión y la implementación fueron escasas. A las secretarías de gobierno les hizo falta más acompañamiento, que según el Inmujeres, estuvo más en manos del PNUD.

5.3.4. El desempeño del PNUD

El desempeño del PNUD en la realización del *Proyecto*, en cuanto a la coordinación general y el acompañamiento, fue evaluada por el Inmujeres como *adecuada*; la comunicación y la asesoría especializada se evaluó como *regular*, y solo en la solución de imprevistos fue calificada como *excelente*.

De forma específica se señala que al PNUD le faltó dar un seguimiento más puntual para fortalecer al Inmujeres en su papel de capacitando. También se señaló la importancia de coordinar de manera precisa las agendas de los involucrados, específicamente los secretarios de gobierno, para trabajar de manera coordinada en el posicionamiento político de los productos, y no únicamente considerar su utilidad y aplicabilidad con el personal técnico y los perfiles de las personas con quienes se va a trabajar.

5.3.5. Lecciones aprendidas de la colaboración del Inmujeres con el PNUD

Como lecciones aprendidas por el Inmujeres, resultado de la colaboración con el PNUD en el *Proyecto*, se señala la importancia de fortalecer la etapa de planeación bajo una estructura lógica, donde se establezcan con precisión objetivos, participantes, metodologías y niveles de gestión. De igual forma se menciona que, como resultado del proceso, es necesario no partir de supuestos, sino realizar un buen diagnóstico de necesidades. En este tema, desde el Inmujeres, y a partir de su experiencia, se propuso trabajar con municipios y elaborar guías específicas de implementación. Otra lección aprendida para el Inmujeres es la importancia de fortalecer los niveles de gestión entre las instituciones participantes.

5.3.6. Las ventajas para las instituciones contraparte de colaborar con el PNUD

A partir de la experiencia del Inmujeres en la implementación del proyecto, el instituto identifica una serie de ventajas para las instituciones contraparte de trabajar con el PNUD, como son el posicionamiento a nivel nacional e internacional, tal es el caso del cumplimiento de los ODM, y la difusión a públicos más amplios más allá de las fronteras.

Otras de las ventajas que se identifican versan sobre la experiencia de trabajar con un organismo internacional donde se aprenden otras formas de vinculación y estilos de trabajo, experiencia que se traduce en la adquisición de nuevos conocimientos y formas de trabajar de manera conjunta.

5.4. La experiencia del PNUD en la gestión de procesos

Durante la operación del GTTF en cada componente o institución contraparte, se identificaron una serie de factores que favorecieron u obstaculizaron su desempeño, reflejándose en cambios en las metodologías, los productos realizados y en los alcances de cada producto. En el caso de las metodologías, la cantidad y diversidad de personas que han colaborado con el proyecto ha implicado igual diversidad de opiniones y acciones; del mismo modo, unos coordinadores se han enfocado más al trabajo administrativo, otros han centrado su atención en el trabajo directo con las consultorías, y otros en el trabajo con las instituciones contraparte. Lo anterior se ha reflejado en cambios en la operación del GTTF, en los productos esperados y en sus alcances, ya que se afinaron, se ajustaron o ampliaron los objetivos planteados inicialmente. Estos cambios tuvieron consecuencias no siempre positivas; por un lado, generaron tensiones con las consultorías, lo que implicó en el ajuste a las metodologías, en los costos y los tiempos que se requerían, modificaciones que no siempre se reflejaron en tiempo y forma en las enmiendas a sus contratos e incluso, algunos se rescindieron. Por otro lado, el crecimiento acelerado y poco planeado del proyecto general, y la generación de nuevos convenios y productos, se volvió “inmanejable” a decir de algunas de las personas entrevistadas, ya que el personal a cargo llegó a ser insuficiente para los requerimientos administrativos y de seguimiento.

A nivel de las autoridades del PNUD-Inmujeres vinculación y comunicación se califica como *excelente*. A medida que se va bajando en el nivel de toma de decisiones, dicha vinculación y comunicación se va perdiendo y en algunas ocasiones genera tensiones.

La vinculación con los estados, también es calificada como *excelente*, en tanto que la vinculación con las consultorías enfrentó dificultades debido a la falta de claridad respecto a las metodologías que se iban a usar para conseguir los objetivos y la falta de comunicación con el Inmujeres, que generó turbulencia en el trabajo de algunas consultorías. Incluso entre la SS y PNUD no había absoluta coincidencia y esto se fue descubriendo cuándo ya estaban en marcha las consultoría, es entonces que las consultoras perciben cambios en las metodologías y en los productos esperados y por ello se rescindieron algunos contratos. La falta de claridad en el proceso de planeación derivó en una selección no acertada de consultorías en algunos casos, y a decir de las entrevistadas, se lamenta que haya habido tantos problemas con las consultorías, lo que complejizó aún más el proyecto.

5.4.1. La vinculación del PNUD con el Inmujeres, las instituciones contraparte y las consultorías

En términos generales, la vinculación del PNUD con el Inmujeres es evaluada de *regular a adecuada*. Esta percepción deriva de los eventuales cambios y visiones diferentes de las personas involucradas a lo largo del proyecto, lo que ha generado constantes modificaciones en las agendas de trabajo. Se señala que a nivel directivo es satisfactoria esa vinculación, y en un inicio el Inmujeres, a través de la Coordinación de Asesores, hacía presencia constante en las actividades relacionadas con el proyecto, daba seguimiento al proyecto y emitía recomendaciones sustantivas, aunque con el eventual cambio de sus integrantes y del enlace principal del PNUD, esta relación fue cambiando al grado que el Inmujeres se remitió principalmente a firmar documentos y asistir a los eventos, sin dar mayor seguimiento a las actividades. A nivel técnico también se presentaron discrepancias en las metodologías de trabajo, resultado en parte por la falta de comunicación entre las distintas áreas que se coordinaban con el PNUD o el cambio de personal.

La vinculación con las instituciones contraparte es calificada por el PNUD de *regular a adecuada*, y solo mencionan que con el sector salud no hubo coordinación o sintonía, al grado de obtenerse productos que no respondían a sus expectativas. En el caso de las consultorías, la vinculación se percibe de *no adecuado a regular*, en la medida que no

respondieron a las indicaciones dadas, a los cambios en los objetivos y en los tiempos de realización, lo cual afectó la operación y los resultados de los proyectos. Incluso se menciona que las consultorías no fueron bien seleccionadas.

La vinculación con las personas que participaron en los proyectos, tanto funcionarios como sociedad civil, fue a través de las instituciones contraparte, encargadas de convocar mediante oficio y de confirmar la asistencia. El PNUD participó en la elaboración del perfil de participantes y áreas de competencia.

5.4.2. La vinculación con otros programas o proyectos

El proyecto adquiriría, en algunos casos, carácter vinculatorio con otros proyectos del mismo PNUD en la dependencia, estado o región. Las acciones con Chiapas que le sumaron a los trabajos de los ODM, o los proyectos de violencia con indígenas y masculinidades de otras áreas del PNUD. En algunos casos se buscó la confluencia geográfica de otros proyectos del PNUD. Con Inmujeres se logró vincularse a actividades del Fondo Pro Equidad de los estados participantes y otros nuevos, aunque al interior de esta institución no existiera comunicación entre este Fondo y los proyectos impulsados por el PNUD con la coordinación de asesores del Inmujeres. Con la SEP se intentó trabajar con las asociaciones de padres de familia y con la Segob incluso se estableció un fondo revolvente para seguir trabajando en otros proyectos. En el caso de Zacatecas, los proyectos impulsados por el PNUD se sumaron al interés del gobierno de impulsar el Megez. La vinculación con proyectos de organizaciones civiles es prácticamente nula ya que según los entrevistados las organizaciones civiles locales no tenían proyectos relacionados con los temas impulsados por el PNUD; no obstante, aun cuando en el PNUD existen proyectos con este sector, no se buscó vinculación alguna.

Sobre la apropiación de los proyectos:

La percepción general es que las instituciones contraparte se han logrado apropiar del *Proyecto* de manera entre regular y *excelente*, dependiendo de la institución.

La apropiación del proyecto en Chiapas, Zacatecas, Guerrero, la Segob y SEP se califica entre *excelente y regular*. La apropiación de la SS y el Inmujeres se califica como *regular*. En los casos exitosos, el interés y la voluntad política de los gobiernos fueron sustantivos para este proceso de apropiación.

Sobre la coordinación general del proyecto:

La evaluación de la coordinación de los proyectos varía de acuerdo a las percepciones de las personas entrevistadas y los proyectos. Por un lado se califica como *excelente* en la medida que los interlocutores fueron los mismos durante la operación del proyecto, o había un interés político claro de las contrapartes como en los casos de Chiapas y Zacatecas; por otro lado la evaluación es *regular* porque las instituciones contraparte dejaban casi toda la coordinación en manos del PNUD. La organización institucional de las contrapartes facilitó o complejizó la coordinación: en el caso de Zacatecas, Chiapas, Segob y Salud, ya existía una estructura previa en donde depositar al proyecto, más no en el caso de la SEP.

Sobre la difusión y seguimiento al proyecto:

La difusión de los proyectos hacia otras instituciones o sectores relacionados fue calificada en promedio como *regular*. La percepción es que en el PNUD no se ha dado suficiente difusión a los productos obtenidos, consecuencia de que los institutos de las mujeres no estaban suficientemente posicionados en sus estados y los enlaces que nombraron no se apropiaron de los proyectos, situaciones que dificultaron el cabildeo y posicionar los proyectos en niveles de toma de decisión altos. Esto se evidencia con el hecho que con frecuencia se solicitó al PNUD el apoyo directo para convocar a gobernadores, legisladores y secretarios de gobierno en las actividades de los proyectos y, por otro lado, que la solución de eventualidades durante la operación del proyecto se dio de manera reactiva, resultado de la falta de claridad en la planeación y las responsabilidades de cada institución participante.

5.4.3. El desempeño del Inmujeres

El desempeño del Inmujeres en la realización del *Proyecto* fue calificado en la mayoría de sus componentes, de *adecuado* a *regular*. La coordinación general fue *regular* y los enlaces nombrados se percibieron como débiles y no propositivos. La comunicación de igual forma se califica como *regular*, ya que no se tiene claro si el Inmujeres le “ha sacado provecho” a los resultados. El acompañamiento y solución de imprevistos se califica como *regular*, en la medida que si bien a nivel directivo hay interés por el proyecto, a nivel técnico esto no se manifiesta. En cuanto a los objetivos comunes entre PNUD e Inmujeres, aun cuando la presidenta del instituto compartía los objetivos generales y confiaba en el trabajo que se estaba haciendo, para el PNUD no está totalmente claro el interés de todo el instituto para colaborar con el PNUD, ahora a través del Fondo Pro Equidad, y sus objetivos con los estados.

5.4.4. Lecciones aprendidas de la colaboración del PNUD con el Inmujeres

Dentro de las principales lecciones aprendidas por el PNUD, resultado de la colaboración con el Inmujeres en el *Proyecto* se menciona que a través de este, se logró identificar la heterogeneidad de las instituciones, tanto del PNUD como del Inmujeres, condición que se refleja en la diversidad de objetivos y estrategias; y la importancia de difundir el proyecto hacia el interior del propio PNUD, al igual que al interior de las áreas del Inmujeres que están colaborando con el PNUD para generar una mayor apropiación. De igual forma, otra lección aprendida es la importancia de establecer claramente los papeles de cada institución, que el Inmujeres tenga claro el papel del PNUD y de los objetivos del proyecto en todos los niveles, no solo en la presidencia, y que el PNUD sólo promueva la participación en el diseño de los proyectos y se limite al acompañamiento y como facilitador de procesos. Se requiere que el PNUD sea más preciso sobre su rol en los proyectos en general y que el Inmujeres asigne un punto focal más adecuado y más integral que pudiera movilizar a todas las áreas del Inmujeres y no sólo a la presidencia.

Por otro lado se señala la importancia de fortalecer las alianzas políticas con las instituciones para lograr la transversalidad de género, ya que la creación de áreas de género en las dependencias no es suficiente en la medida que no sea una política del sector.

5.4.5. Las ventajas para las instituciones contraparte de colaborar con el PNUD

Para las instituciones contraparte, trabajar con el PNUD les ha generado beneficios en cuanto a la legitimación y potenciación de sus actividades, mediante acceso a una red de expertos, aportaciones metodológicas, buenas prácticas y visiones amplias de los expertos, Les ha permitido incorporarse a redes de trabajo, a nivel nacional, regional e internacional, en proyectos como los de violencia electoral y derechos sexuales y reproductivos; y ha funcionado también como ventana para exponer los resultados en foros nacionales e internacionales lo que permite trabajar en contextos más amplios que el propio país, estado o municipio.

El PNUD les apoya en procesos de interlocución ante los gobiernos locales, apoyando en la gestión y administración de los proyectos. De igual forma, significa ventajas en cuanto a administración, cuestiones fiscales y transparencia al dejar en manos del PNUD la administración de los proyectos.

El PNUD es una institución que facilita procesos de interlocución, con una filosofía y una agenda clara en el tema de género, con gran capacidad de gestión y administración. El PNUD es una contraparte sólida que permite trascender los mandatos y la temporalidad política, constituye un puente entre períodos gubernamentales, siendo esta permanencia uno de los aportes más valiosos del PNUD.

5.4.6. Lecciones aprendidas de la colaboración del PNUD con las instituciones contraparte

Para el PNUD, una de las principales lecciones aprendidas es “mejorar la estrategia de oficina”, es decir, especializarse para posicionar a los institutos estatales de las mujeres y no sólo en cuestiones de cooperación técnica en el tema de género. El PNUD debe estar mucho más a la escucha en las necesidades locales y limitar expectativas respecto a lo que

puede aportar en términos de productos y de implementación de los proyectos, *“creo que no es bueno que las contrapartes se queden con la idea de que el PNUD implementa y que no es una colaboración corresponsable”*.

De igual forma, el PNUD no debe perder de vista su función de cooperación técnica y no entrar en la inercia de las instituciones contraparte generando expectativas que no se pueden cumplir desde las atribuciones del PNUD. De esta manera las contrapartes pueden aprovechar mejor al PNUD si ya no es visto como implementador, sino como socio al que se recurre en momentos estratégicos: para convocar, cuando tienes que sentar a la mesa a funcionarios, a la sociedad civil, o al poder legislativo.

Otra lección aprendida es la necesidad de analizar “los ritmos políticos”, es decir, los cambios y tiempos políticos en los que se encuentran los estados o dependencias, para considerarlos cuándo se inicia un proyecto, lo cual determinará si éste funciona o no.

6. Evaluación de resultados

6.1. Metodología

La evaluación de la gestión de resultados del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” se realizó a partir del análisis de las percepciones que se tienen sobre los convenios de colaboración, el desempeño de las consultorías, los productos generados y su contribución a los objetivos generales del proyecto, los resultados obtenidos en función de la inversión de recursos humanos y financieros, entre otros aspectos, y que pretenden responder a la pregunta señalada por los fundamentos teóricos de la evaluación por resultados: ¿Cuál es la relación causa-efecto entre tal decisión o acción y los resultados?

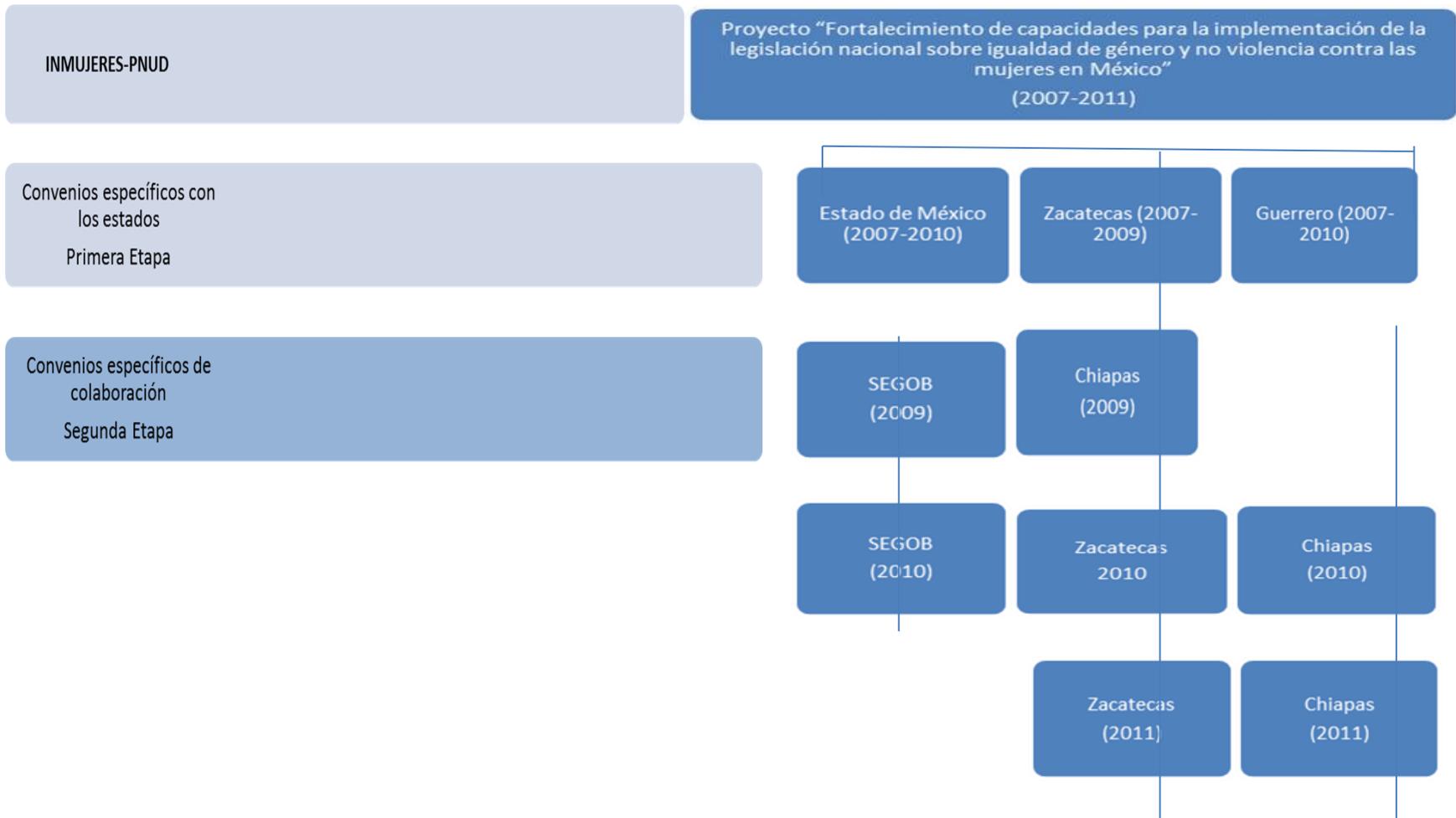
Con base en dichos objetivos y sus metas, se ha construido una *matriz de resultados*, donde se han vaciado los productos del proyecto ordenados por objetivos particulares y estrategias, según metas, periodos de elaboración y calificación IAOR¹³ y también unas tablas con la numeralia del proyecto. Adicionalmente, para conocer el impacto cualitativo del proyecto, se obtuvieron las opiniones de los involucrados sobre los productos y se esboza una historia breve del proyecto, que permite conocer su evolución e implicaciones a lo largo de los cinco años de ejecución.

6.2. Desarrollo del GTTF

El GTTF inició actividades en septiembre de 2007, estimando una duración inicial de un año 4 meses, hasta enero 2009, ampliándose el periodo de ejecución 3 años más, hasta diciembre de 2011. Inicialmente participaron los estados de Guerrero, Estado de México y Zacatecas, y las secretarías de Educación y Salud. En el 2009 se incorporan el estado de Chiapas y la Secretaría de Gobernación en el área de comunicación social.

¹³ IAOR: Informe Anual Orientado a Resultados. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.

La incursión de nuevos actores aportó esquemas distintos de trabajo, obligando al PNUD a adecuarse a los nuevos requerimientos del crecimiento del proyecto, por lo que se puede dividir el proyecto en dos etapas: La primera abarcó el desarrollo de guías de implementación a nivel federal y en tres estados además de propuestas de armonización legislativa. Para la segunda etapa, a partir de 2009, se integra la Segob con nuevos proyectos de incorporación del enfoque de género en medios de comunicación, el estado de Chiapas, a partir de la Agenda Chiapas ONU y se amplían las metas del estado de Zacatecas, con una evaluación del Megez, a partir de metodologías derivadas de lo trabajado en la primera parte del proyecto. Para la realización de estas actividades fue necesaria la firma de convenios específicos de colaboración estructurando el proyecto de la siguiente manera:



Este esquema de colaboración PNUD- Inmujeres con diversas contrapartes, hizo de éste un proyecto complejo pero siempre orientado a los objetivos planteados desde el inicio, y cuyo énfasis se da en el fortalecimiento de capacidades institucionales y la gestión del conocimiento.

6.3. Objetivos específicos, metas planeadas y productos obtenidos

A continuación se muestra la *matriz de resultados*, donde se presentan los productos del proyecto ordenados por sus cuatro objetivos específicos y estrategias, según metas –de acuerdo con el PRODOC- periodos de elaboración y calificación IAOR.

Los cuatro objetivos específicos son:

1a. Generar instrumentos para el diseño e implementación de las políticas públicas en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel federal;

1b. Generar instrumentos a nivel estatal para el diseño y ejecución de las políticas pública en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel estatal;

2. Generar propuestas de armonización legislativa para el sector educación y salud de acuerdo a la LGAMVL y la LGIMH y los tratados internacionales;

3. Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutora entre el ejecutivo y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas.

Las tres estrategias son:

1) Gestión de conocimiento; 2) Armonización Legislativa; y 3) Participación social.

Las calificaciones que se utilizan: *lograda, no lograda y parcialmente lograda*, pertenecen al sistema de calificación de tres puntos del IAOR. ¹⁴

¹⁴ Ver página 15 sobre metodología.

Analizando la *matriz de resultados*, se observa, que de 55 metas planteadas, 43 obtuvieron la calificación “*lograda*”, 4 obtuvieron la calificación “*parcialmente lograda*”, y 8, la calificación “*no lograda*”. También en la tabla 2, que resume el número de metas, se ve que de 53 metas planteadas se lograron 43, lo que corresponde a un 81% de metas logradas, por lo que el proyecto bajo escrutinio ha sido altamente exitoso en términos de resultados esperados.

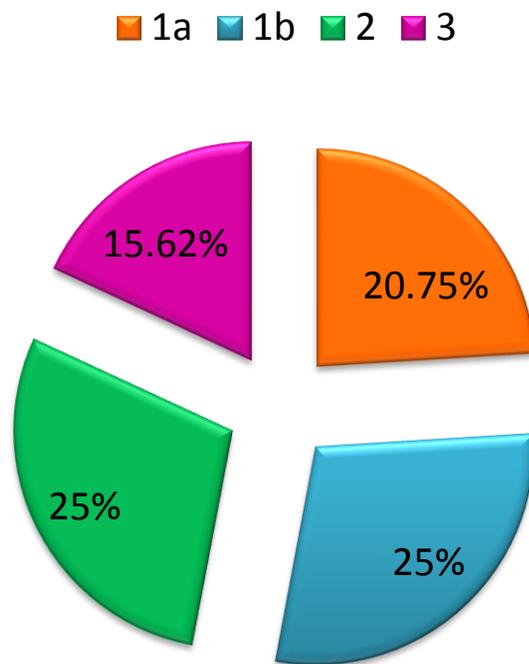
Un análisis más profundo de la *matriz de resultados*, permite apreciar que a partir del año 2007, el proyecto se planteó 33 nuevas metas, es decir, que no estaban contemplados en la planeación original, acentuándose a partir del 2010 cuando se da una coyuntura: Un cambio en la gestión junto con una ampliación del convenio con el estado de Zacatecas y la inclusión de nuevos actores en el proyecto, el Estado de Chiapas y la Segob; situaciones que intensifican esta nueva producción.

En la tabla 2 se observa que las 33 metas adicionales corresponden a 165% más que las 20 metas originalmente planteadas.

En relación a las metas de la estrategia 1. Gestión del conocimiento, 4 de las metas obtuvieron la calificación “*parcialmente lograda*”. Esto se debe a que la meta en estos cuatro casos era generar “*protocolos de implementación para dar seguimiento y evaluar el impacto en términos de igualdad de género de ambas leyes (LGAMVLV y LGIMH)*”, y lo que se obtuvo fueron documentos con “*recomendaciones para su implementación*”. Un análisis de los documentos permite conocer que estos documentos cumplen con un objetivo de difusión de la legislación, y pueden ser utilizados como documentos de consulta para la implementación de dichas leyes en las políticas públicas de educación y salud, más no presentan una guía, reglas, estándares, acciones o procedimientos para su aplicación.

En relación a las metas del objetivo específico 3. “Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el ejecutivo y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas; Estrategia 3. Participación social”, de las 8 metas plantadas el 62.5% obtuvieron una calificación de lograda, por lo que la parte débil de los resultados del proyecto está en el fortalecimiento a la sociedad civil. Los objetivos 1a, 1b y 2 quedaron cubiertos al 83%, 100%, 100% respectivamente.

Porcentaje logrado por objetivo



Matriz de Resultados

Tabla 1a.
Objetivo
Específico 1 a.

Objetivo Específico 1a.	Estrategia 1	Metas	Productos entregados	Productos adicionales	Periodo	Calificación
Generar instrumentos para el diseño e implementación de las políticas pública en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel federal	Gestión del conocimiento	1)2 protocolos de implementación para dar seguimiento y evaluar el impacto en términos de igualdad de género de ambas leyes (LGAMVLV y LGIMH)	1) Serie Tejiendo Igualdad. Federación. Educación. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en el sector educativo.		2007-2011	Parcialmente Lograda
			2) Serie Tejiendo Igualdad. Federación. Salud. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en las Instituciones Públicas del Sector Salud.		2007-2011	
		2) 1 instrumento para el diseño de campañas sin estereotipos	3) Serie Tejiendo Igualdad. Federación. Comunicación para la igualdad y no violencia contra las mujeres: Guía para la Administración Pública		2007-2011	Lograda
		3) 86 campañas del gobierno Federal analizadas y monitoreadas en 2009	4) Resultados de 86 campañas del gobierno Federal analizadas y monitoreadas en 2009 (Versión Flash)		2009-2011	Lograda
		4) 57 campañas del gobierno Federal analizadas y monitoreadas en 2010	5) Resultados de 53 campañas del gobierno Federal analizadas y monitoreadas en 2010 (versión Flash)		2010-2011	No lograda
		5) 1 Manual de sensibilización para incorporar la perspectiva	6) 2,500 ejemplares impresos y distribuidos		2010-2011	Lograda

Objetivo Específico 1a.	Estrategia 1	Metas	Productos entregados	Productos adicionales	Periodo	Calificación
		de género en las campañas del gobierno Federal impreso				
		6) 1 Manual de criterios e instrumentos para la evaluación y la incorporación de la perspectiva de género en las campañas del gobierno federal impreso	7) 2,500 ejemplares impresos y distribuidos		2010-2011	Lograda
		7) 1 Guía publicidad con equidad		1) 5,000 ejemplares impresas y distribuidas (en proceso de reedición y reimpresión)	2010-2011	Lograda
		8) 1 Evento de presentación		2) CD con el Evento de presentación de los documentos generados	2011	Lograda
		9) 1 Seminario Internacional en Publicidad con equidad		3) Seminario Internacional en Publicidad con Equidad	2012	No lograda
		10) 1 Evento de presentación		4) Evento de presentación del Compendio Tejiendo Igualdad Federación	2011	Lograda
		11) 1 Estrategia de implementación		5) Diseño de la Estrategia de Implementación del Compendio Tejiendo Igualdad Federación	2011	Lograda
		12) 1 instrumento para el diseño de campañas sin estereotipos	8) Serie Tejiendo Igualdad. Federación. Comunicación para la igualdad y no violencia contra las mujeres: Guía para la Administración Pública			Lograda

Elaborada por: Coordinación del proyecto, Mtra. Paola Monroy Flores, 2012.

Tabla 1b.
Objetivo
Específico 1b.

Objetivo Específico 1b.	Estrategia 1	Metas	Productos entregados	Productos adicionales	Periodo	Calificación
Generar instrumentos a nivel estatal para el diseño y ejecución de las políticas pública en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel estatal	Gestión del conocimiento	1) 2 protocolos de implementación para dar seguimiento y evaluar el impacto en términos de igualdad de género de ambas leyes (LGAMVLV y LGIMH) en Zacatecas	1) Serie Tejiendo Igualdad. Zacatecas. Educación. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en el sector educativo.		2007-2011	Parcialmente lograda
			2) Serie Tejiendo Igualdad. Zacatecas. Salud. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en las Instituciones Públicas del Sistema Estatal de Salud.		2007-2011	
		2) 2 protocolos de implementación para dar seguimiento y evaluar el impacto en términos de igualdad de género de ambas leyes (LGAMVLV y LGIMH) en Guerrero	3) Serie Tejiendo Igualdad. Guerrero. Educación. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en el sector educativo.		2007-2011	Parcialmente lograda
			4) Serie Tejiendo Igualdad. Guerrero. Salud. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en las Instituciones Públicas del Sistema Estatal de Salud.		2007-2011	
		3) 2 protocolos de implementación para dar seguimiento y evaluar el impacto en términos de igualdad de género de ambas leyes (LGAMVLV y LGIMH) en el Estado de México	5) Serie Tejiendo Igualdad. Estado de México. Educación. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en el sector educativo.		2007-2011	Parcialmente lograda
			6) Serie Tejiendo Igualdad. Estado de México. Salud. Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres: Recomendaciones para su implementación en las Instituciones Públicas del Sistema Estatal de Salud.		2007-2011	

		4) 1 Evento de presentación de documentos		1) Evento de presentación de los documentos del compendio Tejiendo Igualdad en Zacatecas	2010	Lograda
		5) 1 Proceso de implementación del compendio Tejiendo Igualdad		2) Inicio del proceso de implementación de los documentos de la Serie Tejiendo Igualdad en Zacatecas	2011	Lograda
		6) 1 Evento de presentación de documentos		3) Evento de presentación del compendio Tejiendo Igualdad en Guerrero	2010	Lograda
		7) 1 Proceso de implementación del compendio Tejiendo Igualdad		4) Inicio del proceso de implementación de los documentos del compendio Tejiendo Igualdad en Guerrero	2011	Lograda
		8) 1 Evento de presentación de documentos		5) Evento de presentación del compendio Tejiendo Igualdad en el Estado de México	2010	Lograda
		9) 1 Manual para orientar al diseño de políticas públicas en Chiapas		6) Serie Tejiendo Igualdad. Chiapas. Manual de Transversalización de la Perspectiva de Género. Tejiendo Igualdad.	2009	Lograda
		10) 1 Sistema de Indicadores con enfoque de género para el diseño de políticas públicas		7) Sistema de Indicadores de Género del Estado de Chiapas	2009	Lograda
		11) 10 talleres de capacitación para el uso de Indicadores de Género		8) 10 Talleres de capacitación en el uso de Indicadores de Género para el Estado de Chiapas	2010	Lograda
		12) 1 Evaluación del SIGECH		9) Evaluación del Sistema de Indicadores de Género del Estado de Chiapas, con propuestas de mejora	2010	Lograda
		13) 1 Propuesta de Reglamento		10) Propuesta de reglamento del Consejo Estatal de Violencia en Chiapas	2010	Lograda
		14) 1 Documento de recomendaciones		11) Documento de recomendaciones para fortalecer el programa Integral del Consejo Estatal para Garantizar el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en Chiapas	2010	Lograda
		15) 1 Diplomado para el Poder Judicial		12) Diplomado sobre Derechos Humanos y Género para el Poder Judicial en el Estado de Chiapas	2011	Lograda

		16) 1 Plan Estratégico		13) Plan Estratégico para la implementación del Manual de Transversalización "Tejiendo Igualdad" en Chiapas: 8 Talleres: Diseño de políticas públicas con perspectiva de género.	2011	Lograda
		17) 1 Diplomado sobre Indicadores de Género		14) Diplomado para la Interpretación y Análisis de indicadores con enfoque de género para la implementación de políticas públicas en Chiapas	2011	Lograda
		18) 1 Diplomado para el Sub Comité de Equidad de Género: Diplomado en género sociedad y políticas.		15) Diplomado para el fortalecimiento del Sub Comité Especial de Equidad de Género en el estado de Chiapas	2011	Lograda
		19) 1 Evaluación del Megez		16) Evaluación del Modelo de Equidad de Género en Zacatecas	2010	Lograda
		20) 1 Programa de Igualdad		17) Programa de Igualdad entre mujeres y hombres del Estado de Zacatecas	2011-2012	Lograda
		21) 11 Planes de acciones afirmativas		18) Plan de acciones afirmativas con perspectiva de género para el sector educativo, Zacatecas	2011-2012	Lograda
				19) Plan de acciones afirmativas con perspectiva de género para el sector salud. Zacatecas	2011-2012	Lograda
				20) Plan de acciones afirmativas con perspectiva de género para el desarrollo económico, Zacatecas	2011-2012	Lograda
				21) Plan de acciones afirmativas con perspectiva de género para el desarrollo agropecuario	2011-2012	Lograda
				22) Plan de acción afirmativas para Planeación y Desarrollo Regional	2011-2012	Lograda
				23) Plan de acciones afirmativas para procuraduría Estatal de Justicia	2011-2012	Lograda
				24) Plan de acciones afirmativas para el Inmuza	2011-2012	Lograda

			25) Plan de acciones afirmativas para la Comisión Estatal para la integración social de personas con discapacidad	2011-2012	Lograda
			26) Plan de acciones afirmativas para la Comisión de Equidad de Género	2011-2012	Lograda
			27) Plan de acciones afirmativas para el Tribunal Superior de Justicia	2011-2012	Lograda
			28) Plan de acciones afirmativas para Derechos Humanos	2011-2012	Lograda
	22)	4 Programas Operativos Anuales	29) Programa Operativo anual y presupuesto con perspectiva de género en 4 dependencias de la APE	2011-2012	Lograda
	23)	30 asesorías	30) 10 asesorías en sitio con la Secretaría de Educación de Zacatecas	2011-2012	Lograda
31) 10 asesorías en sitio con los Servicios de Salud en Zacatecas			2011-2012		
32) 10 asesorías en sitio con la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Desarrollo agropecuario Zacatecas			2011-2012		
	24)	31 planes de acción	33) 31 planes de acción con perspectiva de género para la cultura institucional de las dependencias estatales, Zacatecas	2011-2012	Lograda
	25)	1 documento sobre la reestructuración del Megez	34) Documento sobre las propuestas de reestructuración del Modelo de Equidad de Género del Estado de Zacatecas	2011-2012	Lograda

Elaborada por: Coordinación del proyecto, Mtra. Paola Monroy Flores, 2012.

Tabla 1c.

Objetivo

Específico 2

Objetivo Específico 2	Estrategia 2	Metas	Productos entregados	Productos adicionales	Periodo	Calificación	
Generar propuestas de armonización legislativa para el sector educación y salud de acuerdo a la LGAMVL y la LGIMH y los tratados internacionales	Armonización Legislativa	38) 1 documento electrónico con propuestas de armonización legislativa para Zacatecas	1) Propuestas de armonización legislativa a la Ley de Salud en Zacatecas		2007-2009	lograda	
			2) Propuestas de armonización legislativa a la Ley de Educación en Zacatecas		2007-2009		
		39) 1 documento electrónico con propuestas de armonización legislativa para Guerrero	3) Propuestas de armonización legislativa a la Ley de Salud en Guerrero		2007-2009	lograda	
			4) Propuestas de armonización legislativa a la Ley de Educación en Guerrero		2007-2009		
		40) 1 documento electrónico con propuestas armonización legislativa para el Estado de México	5) Propuestas de armonización Código Administrativo del Estado de México Libro Tercero, de la Educación, Ejercicio Profesional, Investigación Científica y Tecnológica, Cultura, Deporte, Juventud, Instalaciones Educativas y Mérito civil.		2007-2009	lograda	
			6) Propuestas de armonización legislativa para el Código Administrativo del Estado de México Libro Segundo, de la Salud.		2007-2009		
		41) 1 documento electrónico con insumos para la armonización legislativa para Zacatecas		1) Zacatecas: Diagnóstico de la legislación vigente en el estado; marco conceptual y normativo y recomendaciones internacionales; cuadros comparativos entre la Constitución Política y las leyes estatales relacionadas		2007-2009	lograda

		42) 1 documento electrónico con insumos para la armonización legislativa para Guerrero		2) Guerrero: Diagnóstico de la legislación vigente en el estado; marco conceptual y normativo y recomendaciones internacionales; cuadros comparativos entre la Constitución Política y la Ley de Salud y Educación	2007-2009	lograda
		43) 1 documento electrónico con insumos para la armonización legislativa para Edo. México		3) Estado de México: Diagnóstico de la legislación vigente en el estado	2007-2009	lograda
		44) 1 documento electrónico con propuestas de armonización legislativa para la ley de planeación y la Ley Orgánica Municipal en el Estado de México		4) Estado de México: propuestas de armonización legislativa la Ley de Planeación ; propuestas de armonización legislativa a la Ley Orgánica Municipal	2007-2009	lograda
		45) 1 documento electrónico con insumos para la armonización legislativa		5) Chiapas: Evaluación normativa; propuestas de armonización legislativa al Código Penal; propuestas de armonización legislativa al Código Civil; propuestas de armonización legislativa a los Códigos de Procedimientos; propuesta de armonización legislativa a la Constitución del Estado; propuestas de armonización legislativa a la Ley de Educación y la Ley de Salud.	2009-2010	lograda

Elaborada por: Coordinación del proyecto, Mtra. Paola Monroy Flores, 2012.

Tabla 1d.

Objetivo específico 3

Objetivo específico 3	Estrategia 3	Metas	Productos entregados	Productos adicionales	Periodo	Calificación
Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el ejecutivo y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas.	Comunicación y desarrollo de capacidades locales para la incidencia y monitoreo de la sociedad civil.	46) Una guía ciudadana para el seguimiento y rendición de cuentas que podrán ser replicadas en el futuro en otras entidades federativas.	Igualdad de género y derecho de las mujeres a una vida libre de violencia: Guía para el monitoreo ciudadano.		2010	Lograda
		47) Estrategia de comunicación para dar a conocer las leyes entre la ciudadanía				No lograda
		48) Taller nacional de capacitación para el monitoreo de las leyes por la sociedad civil.				No lograda
		49) Taller de capacitación para el monitoreo de las leyes por la sociedad civil. Guerrero				Lograda
		50) Taller de capacitación para el monitoreo de las leyes por la sociedad civil. Estado de México				Lograda
		51) Taller de capacitación para el monitoreo de las leyes por la sociedad civil. Zacatecas				Lograda
		52) Taller de capacitación para el monitoreo de las leyes por la sociedad civil. Chiapas				No lograda
		53) 3 Foros CONAPASE con mesas de trabajo sobre los documentos de la Serie Tejiendo Igualdad Educación			Implementación del Compendio Tejiendo Igualdad Federación con los Consejos Nacionales de Participación Social en Educación, en vinculación con la SEP	2011

Elaborado por: Desarrollo y Ciudadanía Hermila Galindo SC, 2012.

Tabla 2. Número de metas planeadas y metas adicionales

Objetivo específico	No. metas plan.	No. metas plan.logradas	No. metas plan. no logradas	No. metas adicionales	No. metas adicionales logradas	No. metas adicionales no logradas	Total metas logradas	Total metas no logradas
1.a.- Generar instrumentos para el diseño e implementación de las políticas públicas en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel federal	7	6	1	5	4	1	10	2
1.b.- Generar instrumentos a nivel estatal para el diseño e implementación de las políticas públicas en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel estatal	3	3	0	22	22	0	25	0
2.- Generar propuestas de Armonización Legislativa para el sector educación y salud de acuerdo a la LGAMVL y LA LGIMH y los tratados internacionales.	3	3	0	5	4	1	7	1
3.-Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el ejecutivo y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas.	7	4	3	1	1	0	5	3
Total	20	16	4	33	31	2	47	6

Elaborada por: Coordinación del proyecto, Mtra. Paola Monroy Flores, 2012.

N° de metas

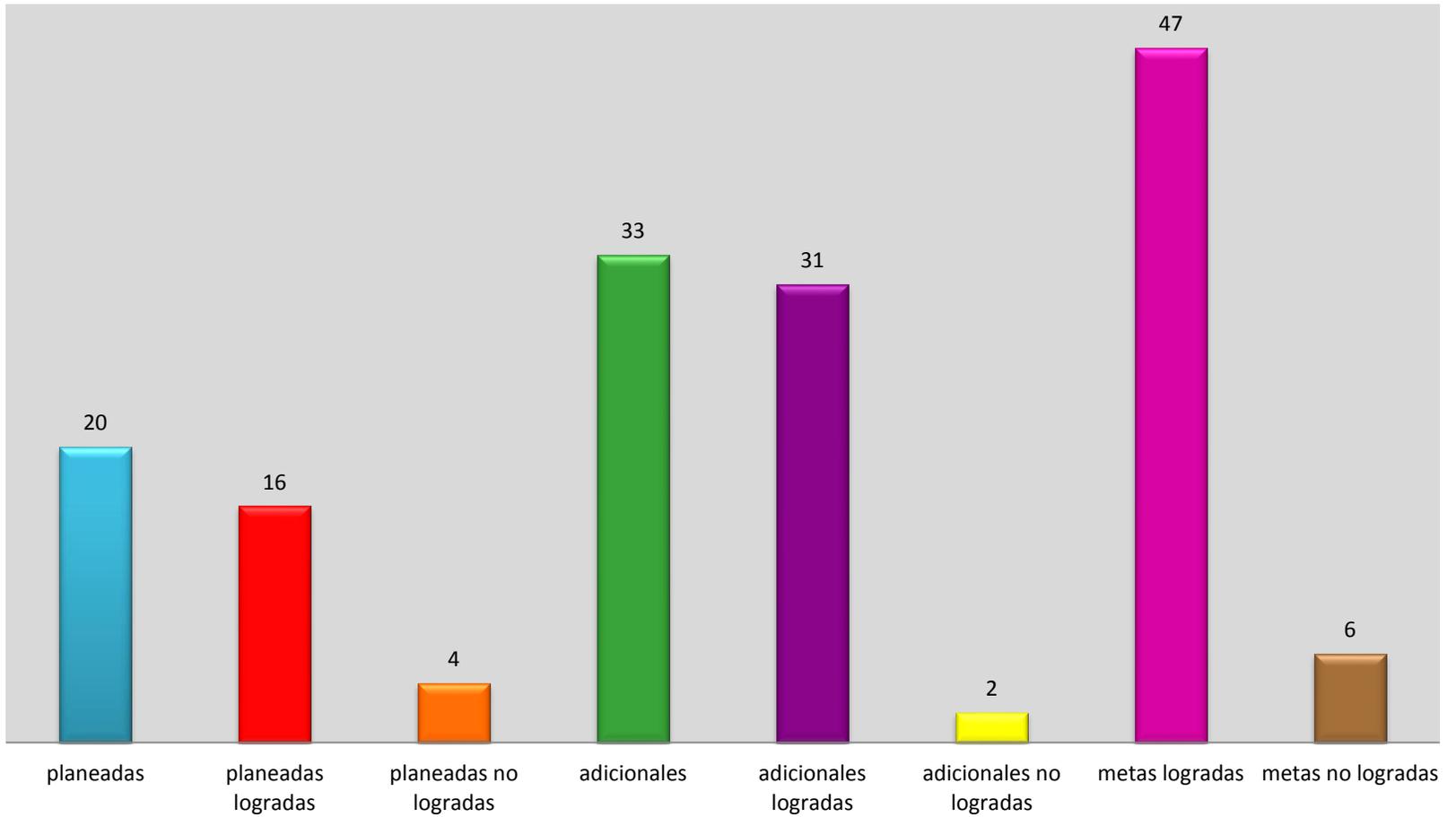


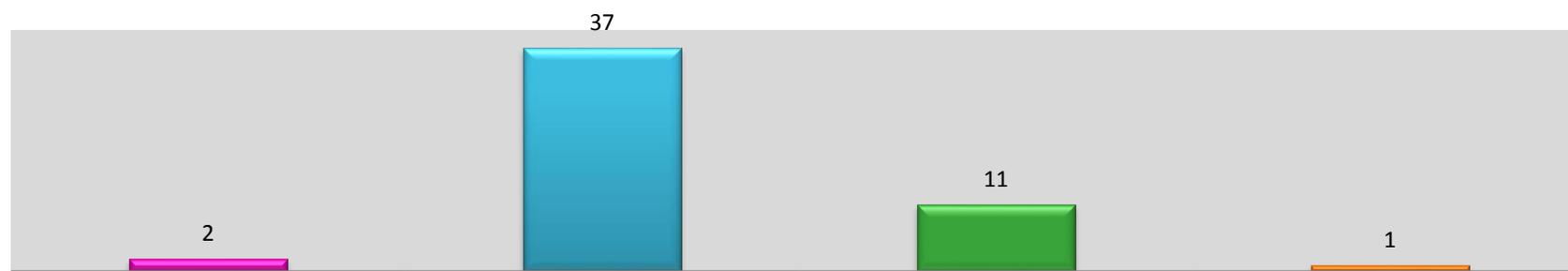
Tabla 3. Número de documentos obtenidos por objetivo específico

Objetivo específico	No. de documentos obtenidos
Generar instrumentos a nivel federal para el diseño e implementación de las políticas públicas en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres.	2
Generar instrumentos a nivel estatal para el diseño e implementación de las políticas públicas en el cumplimiento efectivo de la legislación en materia de igualdad y no violencia contra las mujeres a nivel estatal.	37
Generar propuestas de Armonización Legislativa para el sector educación y salud de acuerdo a la LGAMVL y LA LGIMH y los tratados internacionales	11
Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el ejecutivo y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas.	1

Elaborada por: Coordinación del proyecto, Mtra. Paola Monroy Flores, 2012.

No. de documentos obtenidos

- Gestión del Conocimiento nivel federal
- Gestión del conocimiento nivel estatal.
- Armonización Legislativa para el sector educación y salud
- Participación de la sociedad civil



6.4. Experiencia de las instituciones contraparte en la gestión de resultados

6.4.1. Los resultados obtenidos

En relación a una evaluación cualitativa de los resultados la definición de los objetivos de los proyectos fue calificada por las instituciones contraparte, en promedio como *adecuada*. En algunos casos, si bien los objetivos iniciales parecían ser los convenientes, los resultados obtenidos no fueron los esperados o se tuvieron que hacer precisiones durante el proceso. Las instituciones contraparte mencionan como uno de los problemas la poca claridad y precisión de lo que se esperaba obtener por parte del PNUD e Inmujeres, inclusive en los conceptos y términos utilizados. En otro caso, los objetivos planteados en el convenio de colaboración quedaron por debajo de avances anteriormente logrados por la institución contraparte. Únicamente una de las instituciones contraparte señaló que si bien no habían participado en la definición de los objetivos, el proyecto respondía y fortalecía procesos que ya se habían iniciado en la institución.

En promedio, los resultados que obtuvieron las consultorías fueron evaluados entre *satisfactorios* y *excelentes*, lo cual es resultado de calificar la correspondencia entre los resultados, los objetivos planteados y las necesidades de la institución, su contribución a los objetivos del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, la puntualidad en la entrega y su correspondencia respecto a los recursos humanos y financieros invertidos. No obstante, según la experiencia de algunas instituciones contraparte, en algunos casos, aun cuando se invirtió mucho tiempo, el producto obtenido fue muy general y solo es útil para conocer y establecer líneas también generales, de política pública; señalan que hizo falta profundizar en herramientas para el seguimiento y evaluación de los resultados, por lo que el costo–beneficio, a decir de la institución contraparte, no es equiparable, debido principalmente a dos factores: uno, la falta de precisión de los productos esperados, su aplicación y las estrategias de cómo lograrlos, y dos, los tiempos reducidos establecidos por las instituciones convocantes para alcanzarlos. Estas afirmaciones parten de la información solicitada a las secretarías participantes, sobre la utilidad de los productos obtenidos. A la pregunta *¿La Secretaría de Educación ha utilizado el*

documento de “Recomendaciones para la implementación de la Legislación sobre igualdad de género y no violencia contra las mujeres”?, la SEP responde “no”, y “sólo como documento de consulta pues no contiene estrategias o metodologías que den pauta ni al diseño ni a la implementación” y “como referencia al marco legal en el interior del área”. En contraste, a la pregunta: ¿La Secretaría de Educación ha utilizado la “Guía de comunicación para la igualdad y no violencia contra las mujeres”?, la SEP responde: “Hasta ahora no, pero servirá de insumo para las acciones del Programa de Cultura Institucional relacionadas con la emisión de mensajes institucionales, para la sensibilización en el diseño de campañas y emisión de mensajes institucionales impresos y electrónicos que estén libres de discriminación y estereotipos de género.”

Para otra institución, en cambio, la relación costo beneficio es ventajosa, ya que aunque la inversión en tiempo y recursos humanos fue muy alta, los resultados fueron excelentes, considerando que no aportaron grandes fondos financieros y recibieron una serie de productos valiosos para su institución.

6.4.2. Las lecciones aprendidas

Entre las principales lecciones aprendidas, resultado del proceso de colaboración con el PNUD, las instituciones contraparte señalan las siguientes:

- La importancia de la colaboración interinstitucional y la definición conjunta de convenios en donde se establezcan estrategias y contenidos específicos.
- El papel de las consultorías como determinante para la integración de las necesidades de las instituciones involucradas.
- La importancia de establecer tiempos y estrategias para la retroalimentación.
- La importancia de que las contrapartes conozcan desde el inicio la disponibilidad en tiempo y personal del PNUD,

para establecer claramente las responsabilidades de cada quien.

- El indudable realce que da el nombre del PNUD al proyecto en su conjunto,
- Una colaboración importante que resalta la ejecución de las propuestas en el Estado por el prestigio con que cuenta la institución, la seriedad del Programa y la vinculación lograda con organizaciones de la sociedad civil, sociedad y gobiernos.
- El proceso fortaleció no solamente las capacidades del personal, sino también las capacidades metodológicas de la institución.

6.5. La experiencia de las consultorías en la gestión de resultados

6.5.1. Los resultados obtenidos

Las consultorías señalan una serie de efectos de sus resultados, tanto en los objetivos planteados por el propio PNUD, como en los gobiernos o entidades contraparte. De acuerdo a su experiencia, estos efectos son:

- Visibilizar la importancia de generar y usar instrumentos de medición para el monitoreo ciudadano de las políticas públicas de género.
- Lograr avances, pero se está obligado a dar mayor seguimiento, por lo que si el PNUD lo hace, podrían lograrse cambios estructurales. Para ello es importante retomar los objetivos con las siguientes administraciones y seguir sensibilizando a los funcionarios; de no ser así, se perderán los avances logrados.
- En algunos era clara la disposición para continuar y multiplicar las actividades, lo cual dependía de la disposición de las instituciones contraparte y se evidenciaba cuando solicitaban recursos para este seguimiento.
- Aportar información para la toma de decisiones.
- Dar cumplimiento a convenciones internacionales y a la Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia.

6.5.2. Las lecciones aprendidas

Como resultado de la colaboración con el PNUD, las consultorías identifican una serie de lecciones aprendidas que son útiles para fortalecer su desempeño y establecer relaciones más asertivas y equilibradas con las instituciones con las que trabajaron; entre estas lecciones se mencionan:

- La disposición de los funcionarios para participar en los proyectos del PNUD.
- La importancia de que exista una mayor coordinación entre las instituciones participantes, donde las responsabilidades y compromisos establecidos sean claros.
- La importancia de precisar los términos de referencia, en particular determinando claramente los objetivos del PNUD y las instituciones contraparte.
- La importancia de determinar claramente los tiempos para lograr el impacto deseado, considerando la participación, la comprensión y la aplicación de los conocimientos en el logro de los cambios esperados.
- Lo evidente que es priorizar el producto sobre el proceso de cambio en las condiciones de las mujeres.
- Desaliento porque una gran expectativa no tuvo el resultado esperado.
- La importancia de la evaluación como herramienta para fortalecer las acciones de género.
- Las y los servidores públicos conocían los conceptos de género, causas y consecuencias, no obstante no los tenían incorporados a su quehacer cotidiano.
- Intentar una resolución metodológica de implementación de legislaciones, considerando que la bibliografía al respecto es bastante escasa.

6.6. Experiencia del Inmujeres en la gestión de resultados

Esta evaluación se realizó a partir del análisis de las percepciones que tiene el Inmujeres sobre el desempeño de las consultorías, los productos generados y su contribución a los objetivos generales del proyecto, los resultados obtenidos en función de la inversión de recursos humanos y financieros, entre otros aspectos, y que pretenden responder a la pregunta señalada por los fundamentos teóricos de la evaluación por resultados: ¿Cuál es la relación causa-efecto entre tal decisión o acción y los resultados?

En términos generales, los resultados obtenidos en cada proyecto es evaluado por el Inmujeres como *regular* en cuanto a su contribución a los objetivos del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, y en cuanto a su correspondencia con la inversión de recursos humanos, esto último debido a que en ocasiones fue mayor el trabajo en cuestiones administrativas que en acciones sustantivas del proyecto. Por otra parte, para el Inmujeres los resultados son adecuados en tanto que estos corresponden a las metas establecidas en las convocatorias y a las necesidades de las instituciones contraparte, en la puntualidad de entrega de los productos y la calidad de los mismos, como es el caso del proyecto de comunicación; no obstante se señala que algunos productos como los relativos a la legislación son adecuados como “documentos de consulta”, pero no como guías de implementación de la legislación en las políticas públicas. Acerca de si los resultados obtenidos contribuyen a generar cambios en las relaciones de género de la población objetivo de los proyectos, el Inmujeres señala que los documentos generados pueden contribuir a las políticas de igualdad en la medida que se lean y se implementen, y cuando se presentan los resultados, las personas participantes se quedan satisfechas de los productos y se quedan con la inquietud de cómo utilizarlos.

Sobre el desempeño de las consultorías

El desempeño de las consultorías fue evaluado por el Inmujeres como *adecuado*, aunque, por los frecuentes cambios y ampliación de periodos de trabajo, no se tiene muy claro su ejercicio en la puntualidad de sus actividades. Respecto a la

entrega de los productos acordados, aunque este aspecto se evaluó también como *adecuado*, a decir de las entrevistadas, había mucho material para revisión y los cronogramas quedaban muy apretados, dando lugar a retrasos para su aprobación. Se mencionó la importancia de hacer cronogramas más realistas de acuerdo al tipo y calidad del producto esperado.

La disposición de las consultorías para resolver imprevistos, ajustarse a los cambios o incorporar observaciones fue calificada entre *regular* y *excelente*, dependiendo de la consultoría. A decir del Inmujeres, la última consultoría contratada, donde el Instituto participó en su negociación, la disposición la califica como *excelente*, no obstante las primeras consultorías contratadas fueron regulares y la relación con ellas se percibe difícil en la medida que las observaciones que hacía el Inmujeres no eran incluidas en las actividades y productos realizados, y en consecuencia, las discusiones sobre este punto alargaban las reuniones, aparte que no se tenía claridad en lo que se quería y en cómo lograrlo.

Sobre las metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación:

El Inmujeres señala que si bien la evaluación de las consultorías es una tarea que le corresponde tanto al PNUD como al propio Inmujeres, comentan que no existe una metodología estandarizada para realizarla. De igual forma, respecto a la evaluación de los productos, a decir del Inmujeres es una tarea que les corresponde a ellos, no obstante no aplican una metodología o instrumentos específicos para evaluar dichos productos. En cuanto a la evaluación de las actividades de capacitación, el Inmujeres tampoco aplica metodologías o instrumentos específicos para realizarla, y señala que esa actividad le corresponde al PNUD.

6.7. La experiencia del PNUD en la gestión de resultados

La definición de los productos específicos a generar es calificada por el personal del PNUD entrevistado, en promedio, como *regular*. Las dificultades se observaron en la definición y precisión de los conceptos y el alcance y las características de los productos esperados y en cómo se iban a utilizar en la práctica.

Sobre los convenios de colaboración y los objetivos del PNUD:

Para el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, los convenios establecidos con las instituciones contraparte son fundamentales, cumplen una función política y administrativa, ya que es hasta que se acuerdan y se firman, que se pueden empezar a diseñar y operar los proyectos, pero muchas veces se firman y las instituciones no tienen capacidad para darles seguimiento. Actualmente el PNUD está reestructurando los convenios. Estos solían ser muy amplios y se podía trabajar en casi cualquier tema, hasta que los estados empezaron a ser más exigentes y precisos en sus requerimientos. Estos convenios amplios eran en ocasiones acuerdos de colaboración “de buena voluntad”, ya que las exigencias jurídicas y políticas locales, podían ser limitantes al existir candados que no permitían bajar en tiempo y forma los fondos federales, impidiendo trabajar según el convenio, por lo tanto las instituciones buscaban estrategias alternas para empezar a operar los proyectos, en lo que se lograban formalizar los convenios. Ante este escenario, los convenios de colaboración con las instituciones contraparte se evaluaron entre *regular* a *adecuados*.

Sobre los resultados obtenidos:

En términos generales, los resultados obtenidos contribuyen a los objetivos del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, de manera entre *regular* y *excelente*, aunque cada producto tiene sus particularidades y debe evaluarse de manera específica. Si bien los productos generados corresponden a las metas establecidas en las convocatorias, y se evalúan de *regular* a *excelente* en tanto que son de alta calidad y han cumplido e incluso, excedido las expectativas del PNUD, no existe consenso sobre su pertinencia. Para unos no existe certeza de que estos productos estén siendo

utilizados o que hayan cumplido con las necesidades locales y tampoco se tiene claro si el Inmujeres aprueba los alcances; para otros, los productos son acordes con las necesidades de las instituciones contraparte, principalmente los gobiernos estatales y poco menos acordes para las otras dependencias federales donde fue más difícil cumplir con las expectativas, ya que estas tenían sus propias agendas de trabajo sobre el tema de género.

Respecto a la correspondencia entre inversión en recursos humanos y resultados obtenidos, la evaluación es de *adecuada a excelente*. En un inicio había un mejor diseño de recursos humanos, que con el aumento en la carga de trabajo ese diseño cambió y se fueron contratando consultorías nuevas, y en todos los casos, a decir de las personas entrevistadas, se obtuvieron resultados satisfactorios. En cuanto a la inversión de recursos financieros y su correspondencia con los resultados obtenidos, también son evaluados de *adecuada a excelente*, ya que se considera que las instituciones contraparte lograron aportar recursos en la medida de sus posibilidades.

En cuanto a que si los productos generados contribuyen a lograr cambios positivos en las relaciones de género entre la población objetivo o entre el personal de las instituciones, si bien es un aspecto difícil de estimar en el corto plazo, de acuerdo a las metodologías de evaluación de impacto, las personas coinciden en que si los productos se utilizan y se mantienen “vivos” sí se lograrán esos cambios.

Sobre las metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación:

Dada la amplitud y alcances del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, para el seguimiento y evaluación de los resultados es importante contar con metodologías e instrumentos básicos donde registrar la información y así facilitar su análisis. A decir de las personas entrevistadas, el PNUD no cuenta con estas metodologías, aunque existen formatos de informes trimestrales o anuales para el control interno del PNUD que registran, entre otras cosas, información básica sobre desempeño del proyecto, riesgos, problemas o aspectos relevantes, lecciones aprendidas y desempeño financiero.

En el caso de las consultorías, no existen formatos específicos para darles seguimiento o evaluarlas; únicamente se les monitorea a través de la entrega de productos en tiempo y forma, y la calidad de los contenidos, actividades que realiza el PNUD principalmente por ser quien elabora los contratos, aunque a decir de algunos, esta actividad corresponde tanto al PNUD, como las instituciones contraparte y el Inmujeres.

Respecto a los productos generados, las metodologías para evaluarlos varían acuerdo a cada uno de ellos, y se parte de los criterios básicos de evaluación establecidos por el PNUD en la guía de gestión de proyectos, no obstante estos criterios básicos no siempre se aplican. Incluso las personas involucradas señalan que en los inicios del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” existía una consultoría dedicada específicamente a monitorear y evaluar, pero no se continuó el trabajo. Sobre a quién corresponde la responsabilidad de realizar este seguimiento y evaluación, las posiciones son encontradas, por un lado se señala que esta responsabilidad recae en las tres instituciones, PNUD, Inmujeres e institución contraparte; y por otro se dice que solo le corresponde al PNUD evaluar.

En el caso específico de las capacitaciones, si bien se revisan los productos entregados, tampoco existe una metodología estandarizada para evaluar metodologías, técnicas y contenidos. En algunos casos se aplican los instrumentos señalados en la guía de gestión de proyectos del PNUD, aunque lo más frecuente es que las consultorías propongan su propia metodología de evaluación. Al igual que la evaluación de los productos generados, la responsabilidad de evaluar las capacitaciones debería recaer en todas las instituciones involucradas, no obstante nuevamente las opiniones varían ya que algunos señalan que este trabajo corresponde únicamente al PNUD.

6.8. La evaluación de resultados según las estrategias del PRODOC

Analizando las estrategias establecidas en el PRODOC, para la estrategia de *gestión del conocimiento*, se inició el proyecto sin haber quedado claramente definido lo que se entendía por “protocolos de implementación”, si eran guías de

implementación o recomendaciones para la implementación. Tampoco quedó claro quién debía desarrollar la estrategia de implementación, si los productos iban a ser o no aplicados por el mismo proyecto, y cuál era la responsabilidad del PNUD, del Inmujeres y de las contrapartes en dicho trabajo.

Para la estrategia de *armonización legislativa*, los productos estaban claros, y fueron calificados como *adecuados*. Los productos eran novedosos en la medida que se logró una armonización legislativa “tridimensional”, no solo armonizando las leyes generales de LGIMH y la LGAMVLV, sino también las leyes estatales en los sectores de salud y educación y los respectivos reglamentos y códigos.

Algo que llama la atención es que reiteradamente se mencionan los productos publicados como parte de la estrategia de *gestión del conocimiento*, y ninguna de las instituciones participantes habla de la trascendencia y la utilidad de las propuestas de armonización legislativa y por lo tanto, no se cuenta con mayores elementos para su evaluación.

La estrategia de *participación social*, (su proceso a través de talleres de retroalimentación y capacitación, y su resultado, la Guía de monitoreo ciudadano), excepto por la consultoría que lo realizó, no fue mencionada durante las entrevistas. Sin embargo una revisión de los objetivos establecidos en el PRODOC, una revisión documental de su proceso de realización y un análisis del documento (Guía de monitoreo ciudadano), revela un trabajo claramente planeado que responde a las metas planteadas, bien diseñado y con objetivos definidos, además de un documento completo y útil tanto para las propias organizaciones por y para quienes fue diseñada, como para las instituciones gubernamentales como insumo para la formación de las OSC interesadas en el monitoreo de las leyes.

Es posible que dicho trabajo no haya sido visibilizado debido a que fue afectado por los cambios en el personal en la coordinación del proyecto, de los interlocutores en el Inmujeres y consecuentemente de la consultoría, debido a las distintas interpretaciones del objetivo.

7. Evaluación de impacto

7.1. Línea base y objetivos de proyecto

La evaluación de impacto, retomando lo señalado en el capítulo 2. *Fundamentos teóricos y metodología*, es el medio por el cual se determinan cambios generados a partir de una intervención, con base en la comparación entre el estado actual y el estado previsto. La evaluación de impacto se define como aquella que se detiene en indagar en los efectos secundarios o colaterales de una intervención social cualquiera, englobando sus externalidades positivas y negativas, efectos directos y secundarios de tipo diferido en el tiempo¹¹. Otros autores homologan la evaluación de impacto con la evaluación de resultados, y afirman que los “*resultados de un programa son los cambios o modificaciones que produce en una población*”.¹² En otras palabras, se intenta conocer qué tanto el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” da respuesta a las necesidades planteadas en el *Análisis de la Situación*, documento del PRODOC septiembre 2007.

Para poder establecer los avances producto de la ejecución del GTTF, en un análisis ex ante/expost, se pueden ver los cambios promovidos por la intervención del proyecto, contrastando los objetivos alcanzados con la línea base establecida en la sección 1 del documento del PRODOC, “*Análisis de la situación*”: “*Consideramos que en el 2007, según un análisis de la CEDAW, en México no hay una armonización sistemática de la legislación y de otras normas federales, estatales y municipales con la Convención, y un reporte pobre sobre los mecanismos existentes para que los estados cumplan las leyes federales y los tratados internacionales de Derechos Humanos, en que México es parte...*”. En función de esta línea-base, se establecieron los siguientes objetivos:

Este proyecto aportará en términos de implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación de impacto en términos de igualdad entre mujeres y hombres de al menos dos políticas públicas a nivel federal y en tres entidades federativas. De manera inicial se propone trabajar en los sectores de educación y salud.

Con la implementación de ambas leyes en su etapa inicial, el proyecto brindará apoyo oportuno para fortalecer capacidades institucionales y rendición de cuentas e identificar buenas prácticas así como las dificultades y retos de la implementación de la legislación vigente. El proyecto contribuirá a la armonización legislativa de ambas leyes.

Al final el proyecto habrá contribuido a fortalecer las capacidades en el nivel federal y estatal en tres entidades federativas. Se habrá fortalecido la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el gobierno y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas. Así mismo se habrán elaborado propuestas de armonización legislativa, diseñado dos protocolos de implementación, de la LGIMH y LGAMVLV y una guía ciudadana para el seguimiento y rendición de cuentas que podrán ser replicadas en el futuro en otras entidades federativas.

7.2. Evaluación de la gestión del impacto según la experiencia de las contrapartes

7.2.1. Cambio en las relaciones de género

Como resultado de la colaboración con el PNUD, dos de las instituciones contraparte registran como *adecuados* los resultados del proyecto en lo que respecta a su efecto en cambios en las relaciones de género de su población objetivo. En cambio, una institución señaló que estos productos y procesos son *insuficientes* para lograrlo.

7.2.2. Las ventajas de colaborar con el PNUD

Para las instituciones contraparte, la colaboración con el PNUD ha derivado en una serie de ventajas y logros de gran relevancia para su desempeño y consolidación en materia de equidad de género.

- Los materiales de apoyo elaborados se consideran como una herramienta importante para sustentar y fortalecer las acciones de las instituciones contraparte.
- Se mencionó que “valió mucho la pena” la colaboración porque el PNUD puede ejercer recursos con mayor dinamismo que los gobiernos.
- El nombre del PNUD da realce a un proyecto conjunto y la aparición de su logo en los documentos da más confiabilidad en los resultados.
- Ha contribuido a posicionar mejor a las instituciones de la mujer en los estados, lo cual deriva en mayor seriedad y vinculación con las otras dependencias de gobierno.
- Las consultorías contratadas por el proyecto, son calificadas como mejores que las consultorías “promedio”, así como los resultados obtenidos han sido de mejor calidad.
- Se consolidó la visión de transversalización y de fortalecimiento de capacidades tanto en las personas como en las metodologías utilizadas por la institución.
- El proyecto del PNUD representa uno de los procesos de mayor permanencia para la institución.

7.3. Evaluación de la gestión del impacto según la experiencia de las consultorías

7.3.1. Cambio en las relaciones de género

Al preguntarle a las consultorías si como resultado de su trabajo se lograron cambios en las relaciones de género en las poblaciones objetivo, algunas consultorías señalaron que después de tomar los talleres, entre los participantes existía una mejor comprensión e interés en aprender más sobre el tema, llevar a la práctica lo aprendido y dar uso a lo que los instrumentos elaborados ofrecen. Otra consultoría señala que pudo haber impacto en las mujeres, pero no se dio seguimiento o no han tenido tiempo de hacerlo. En otros casos, las consultorías dicen desconocer si se lograron cambios.

7.3.2. La continuidad de los proyectos del PNUD

Los trabajos realizados por las consultorías tienen impacto directo en el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...”, a ese respecto las consultorías mencionan de qué manera sus resultados contribuyen a la consolidación y continuidad de los trabajos del PNUD:

- Al desarrollar herramientas para medir el impacto de programas y políticas de género.
- Al profesionalizar a las y los participantes al fortalecer sus conocimientos en materia de género, particularmente en comunicación y difusión, evaluación, diseño de políticas públicas, legislación, entre otras.
- Al poner a la vanguardia del conocimiento a los participantes en las actividades de comunicación y difusión, al utilizar y difundir los materiales que elabora el propio PNUD.
- Al fortalecer el trabajo para prevenir, atender y sancionar la violencia de género.
- Al diseñar una propuesta metodológica para la implementación de legislaciones, aun cuando todavía se requiere trabajarla más a fin de lograr que sea mucho más operativa.

7.4. Evaluación de la gestión de impacto según la experiencia del Inmujeres

Como se ha señalado en el capítulo de fundamentos teóricos de la evaluación, y en otros apartados del presente documento, la evaluación de impacto se relaciona con los cambios esperados resultado de las intervenciones, e incluye el establecimiento de una línea base o un parámetro, traducidos en instrumentos medibles previos y posteriores a la intervención, lo que permite medir y atribuir o no los cambios, resultado de una intervención específica. En este apartado se presenta información en términos muy generales, sobre la información con que cuenta el Inmujeres para dar seguimiento y evaluar el impacto de los productos que se generan, resultado de la colaboración con el PNUD.

A decir del Inmujeres, la evaluación de impacto de los productos obtenidos en el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” es responsabilidad del PNUD, y desconocen si existen mecanismos o instrumentos estandarizados para levantar dicha evaluación; también se desconoce cuánto tiempo después de obtenidos los productos se debe hacer la evaluación.

La aplicación o uso de los productos obtenidos es uno de los factores que determinan su impacto, a este respecto el Inmujeres señala que, de acuerdo a su percepción, en las instituciones contraparte los productos no se han implementado como se debería y hace falta difundirlos más. La retroalimentación es otro de los aspectos a tomar en cuenta para conocer el impacto de los productos, a este respecto, el Inmujeres señala que no se conocen mecanismos para dar seguimiento y retroalimentar a las personas participantes en los proyectos y que este, cuando se llega a dar, es por interés de los mismos participantes; por otro lado, no es claro cuál o cuáles instituciones de las que participan son responsables del seguimiento y la retroalimentación y, a decir del Inmujeres, debería aclararse en las estrategias de implementación, ya que si se pretende que queden instaladas capacidades o competencias, no está clara la metodología para darles seguimiento. Se menciona que esta actividad debería formar parte del mismo proceso de fortalecimiento de

capacidades, y se podría empezar con una base de datos con información sobre las y los participantes y su nivel de toma de decisiones.

7.5. Evaluación de la gestión de impacto según la experiencia del PNUD

De acuerdo con los resultados de esta investigación, el impacto del proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” se visualiza en términos de crecimiento del proyecto original y sus repercusiones a nivel político e institucional en las instituciones participantes.

Desde que se diseñó el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” a partir de la metodología del Marco Lógico, se planteó la evaluación de impacto como una de las tareas importantes. A través de la retroalimentación de experiencias entre las instituciones involucradas es posible evaluar el impacto de las acciones. En este sentido, aunque el PNUD no cuenta con mecanismos específicos para la retroalimentación, mantiene abiertas vías de comunicación con las instituciones contraparte a través de la persona que coordina el proyecto o de las juntas de gobierno, *“que es el mecanismo formal de retroalimentación a los representantes de los grupos participantes”*.

Adicionalmente, para la entrega de los productos se convoca a los participantes, pero el proyecto no tiene recursos para el seguimiento e implicaría una etapa adicional del proyecto. Los puntos focales de género de las dependencias debieran ser quienes den el seguimiento a la apropiación del proyecto, más no se tiene información sobre si lo están haciendo o no. Se señala que el PNUD no debería realizar estas actividades, porque el proyecto se extendería más de lo planeado y sería un “indicador de no eficiencia”.

En relación a la retroalimentación y seguimiento a las organizaciones civiles y la población abierta involucrada, tampoco se tienen mecanismos para la retroalimentación directa porque, a decir de las personas entrevistadas, son las

contrapartes quienes tienen vínculos con estos grupos. Respecto al uso y aplicación de los productos generados, el PNUD señala que si se utilizan los productos, aunque unos más que otros, sin especificar cuáles, y no se tiene suficiente información. También se sabe que otros estados y dependencias no participantes directos, han utilizado los productos.

Respecto a si el proyecto cuenta con mecanismos e instrumentos de evaluación de impacto, las respuestas de los entrevistados del PNUD ofrecen un espectro muy amplio. Hubo quienes dicen no conocer dichos mecanismos, otros afirman que se consideran en el diseño desde el Marco lógico; y otros comentan que todos los proyectos de PNUD cuentan con esos mecanismos. *“No nada más se mide la proyectización de un tema...”* sino que también *“se puede evaluar cuantas capacitaciones, cuántos talleres en cada estado”*. No obstante, señalan los entrevistados, *“además de lo mencionado, ha habido un proceso de cabildeo, de presentaciones, una realidad mediática y proyectos nuevos que han salido en otros estados que han escuchado que PNUD trabaja en género; eso es impacto que no se proyectiza y no se mide, pero se está tratando de sistematizarlo para medirlo.”*

Con respecto a quienes son responsables de realizar la evaluación de impacto, unos están de acuerdo que la institución responsable es el PNUD, y otros consideran que es el PNUD junto con todos los actores del proyecto.

Con respecto al tiempo necesario, posterior a la terminación del proyecto, para realizar una evaluación de impacto se comenta: *“Son necesarios 4 años”*. *“Paralelo a esta evaluación de proceso y resultados, se realiza una evaluación de impacto de toda el área de gobernabilidad, en donde está inserto el proyecto.”*

7.6. Impacto de las acciones realizadas

Como se comentó en la apartado 7.1, para establecer los avances producto de la ejecución del GTTF, se retoma como línea base la sección 1 del documento del PRODOC, “Análisis de la situación”: “Consideramos que en el 2007, según un análisis de la CEDAW, en México no hay una armonización sistemática de la legislación y de otras normas federales

estatales y municipales con la Convención, y un reporte pobre sobre los mecanismos existentes para que los estados cumplan las leyes federales y los tratados internacionales de Derechos Humanos, en que México es parte...”

El GTTF ha aportado herramientas para la realización de una armonización sistemática de la LGIMH y de la LGAMVLV, a través de los documentos con recomendaciones, los manuales y las guías, además de las propuestas de armonización legislativa. Estas herramientas permiten fortalecer y en algunos casos continuar, el proceso de transversalización de la perspectiva de género en los programas y procesos de las secretarías de educación, salud (federales y estatales), y gobernación en materia de comunicación.

Dichos documentos por un lado, difunden las leyes, tanto entre la ciudadanía interesada en el seguimiento de dichas leyes, como entre la ciudadanía participante en algunos de los procesos del GTTF, entre las secretarías de educación y salud a nivel federal y en cuatro entidades federativas. Es decir que ahora las secretarías de educación y salud, a nivel federal y en al menos cuatro entidades federativas, cuentan con documentos –recomendaciones y propuestas de armonización- que les permiten conocer sus responsabilidades en materia de equidad de género y de prevención, atención y combate a la violencia.

Adicionalmente, se analiza el impacto de las alianzas del PNUD con sus contrapartes, en como a través del GTTF, las secretarías e institutos de las mujeres se han posicionado y legitimado sus actividades ante la ciudadanía, en las secretarías de educación, salud, los congresos locales y en el resto de las instituciones públicas.

La asistencia técnica ha generado beneficios en cuanto a la potenciación de las actividades de dichas secretarías e institutos mediante aportaciones metodológicas, buenas prácticas y visiones amplias de los expertos. Les ha permitido incorporarse a redes de trabajo, incluso a nivel internacional, en proyectos como los de violencia electoral y derechos sexuales y reproductivos, colocándoles en contextos más amplios funcionando también como ventana para exponer los resultados en foros nacionales e internacionales. El GTTF facilitó la interlocución ante los gobiernos locales, apoyando en

la gestión y administración de los procesos, incluyendo la continuidad y permanencia que trasciende la temporalidad de los gobiernos, siendo esta permanencia uno de los aportes más valiosos del GTTF. De igual forma, significa ventajas para las instituciones contraparte en cuanto a dejar en manos del GTTF su administración lo que garantiza la transparencia de las licitaciones, las contrataciones y de la inversión de los fondos aportados.

Por lo tanto, para las instituciones contraparte, el GTTF ha derivado en una serie de ventajas y logros de gran relevancia para su desempeño y consolidación en materia de equidad de género. Ha contribuido a fortalecer las capacidades institucionales y rendición de cuentas de la Secretaría de la Mujer de Guerrero, de la Secretaría para el desarrollo y empoderamiento de las mujeres de Chiapas, El Instituto de la Mujer Zacatecana, y Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social de Estado de México, además de las Secretarías de Educación y Salud, estatales y los congresos locales, con propuestas de reforma a las leyes, reglamentos y códigos.

A través de la participación de la sociedad civil en la elaboración del documento Igualdad de género y derecho de las mujeres a una vida libre de violencia: Guía para el monitoreo ciudadano, se ha dotado de una herramienta para fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el gobierno y el legislativo y en la abogacía, la rendición de cuentas y el ejercicio de la ciudadanía. A través de la realización de dicha guía, las instituciones gubernamentales de tres estados, cuentan con un diagnóstico de capacidades de alrededor de 100 OSC locales, que sirven como base fundamental para apoyar la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas de género. Paralelamente se fortalece a dichas OSC con herramientas e información para poder participar activa e informadamente en las actividades y decisiones que les atañen. Al momento de inicio del GTTF, no existía un área de género en la SEP y una armonización legislativa no estaba entre sus objetivos. En el caso de salud, el Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva, en ese momento tampoco tenía contemplada una armonización, por lo que el Proyecto lleva a ambas secretarías a asignar presupuesto y personal para la atención de la aplicación de las leyes

armonizadas en las políticas públicas. En el 2008, la SEP crea el Módulo de Orientación, Prevención y Atención de la Violencia de Género, MOPAV. Para el 8 de marzo del 2012, se reconoce el trabajo del MOPAV, por las secretarías de Gobernación y de la Función Pública, así como por el Inmujeres, quienes otorgaron a la SEP el segundo lugar del premio a la Promoción de la Equidad de Género dentro de la Administración Pública Federal.

Para el caso de la SS, es más difícil identificar el impacto del GTTF ya que el Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva fue creado en el 2003, comenzando a publicar la revista Género y Salud en Cifras en colaboración con el PNUD, cinco años antes del inicio del GTTF. Sin embargo, el Programa de Acción Igualdad de Género en Salud 2007-2012 se basa en el marco jurídico del derecho a la igualdad, pilar de los derechos humanos, así como del derecho a la protección de la salud, considerando entre su normatividad a la CEDAW, a la LGIMH y la LGAMVLV. Adicionalmente el 16 de abril de 2009 se publica en el diario oficial de la federación la NOM-046-SSA2-2005: Violencia familiar, sexual y contra las mujeres, criterios para la prevención y atención; que incluye entre las instituciones participantes al Fondo de desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujeres y al Inmujeres. Aunque coinciden en períodos de ejecución, no es posible establecer con certeza el impacto del GTTF en estas acciones, pero sin duda se pueden visualizar sinergias al interior de la SS en el trabajo para promover la equidad de género en las políticas de salud. Por otro lado, derivado del impacto de la Guía de Comunicación del Compendio Tejiendo Igualdad, la Segob se suma al GTTF a través de la Dirección General de Medios para la incorporación del enfoque de género en las campañas de comunicación del gobierno federal. Con Segob, se desarrollaron documentos y actividades más especializadas: “Manual de sensibilización para incorporar la perspectiva de género en las campañas del gobierno federal”, “Manual de criterios e instrumentos para la evaluación y la incorporación de la perspectiva de género en las campañas del gobierno federal”, “Guía de publicidad con equidad” y “Seminario internacional en publicidad con equidad”. Dichos productos se convierten en herramientas metodológicas que fortalecen las capacidades de la Segob para la institucionalización de la perspectiva de género a través del uso de lenguaje no sexista y el respeto de los derechos humanos en los mensajes del gobierno federal. Es

posible apreciar el impacto de dichos productos en las instituciones del gobierno federal en la página de la Sectur donde están disponibles los tres documentos¹⁵.

Paralelamente Pronósticos para la Asistencia Pública firmó un convenio con la Conapred, mediante el cual la institución se compromete a adoptar el "Manual de criterios e instrumentos para la evaluación y la incorporación de la perspectiva de género en las campañas del gobierno federal", "Publicidad con equidad, el "BRIEF paso a paso" y el "Manual de sensibilización para incorporar la perspectiva de género en las campañas del gobierno federal" expedidos por la Secretaría de Gobernación y el Instituto Nacional de las Mujeres. Este Consejo reconoce la responsabilidad de Pronósticos para la Asistencia Pública en sus esfuerzos para apegarse a los estándares nacionales e internacionales en materia de inclusión, y por buscar promover sus servicios a través de mensajes que no vulneren ninguna condición humana. Asimismo, personal de Pronósticos para la Asistencia Pública recibirá capacitación sobre no discriminación e igualdad de oportunidades con una perspectiva de género, que será impartido por personal del Conapred.

En el caso del Estado de México, el gobierno del Estado decretó 18 de febrero de 2009, "El Reglamento de la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México", que contiene los principios específicos aplicables a la protección de la integridad física, psíquica y la libertad sexual de la mujer y los miembros de su familia. Al 2011 el Estado de México cuenta con un marco jurídico revisado y actualizado, que incluye la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de México, la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres, y el Reglamento del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres y las Niñas.

¹⁵ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Publicidad_con_Equidad_el_brief_paso_a_paso,

En el estado de Guerrero, la Secretaría de la Mujer, “con el objetivo de garantizar el ejercicio pleno y estricto apego al respeto de los derechos humanos de la mujer”¹⁴, presentó al Congreso Local en octubre 2011, “Propuestas de reforma y adición al Código Penal y al Código de Procedimientos Penales para el estado de Guerrero con perspectiva de género y derechos humanos”, el documento se puede leer en la página web correspondiente¹⁵.

Aunque no como parte del GTTF, el 12 de julio de 2011, el Gobernador del Estado de Guerrero Ángel Aguirre Rivero y el Sr. Magdy Martínez-Solimán, encabezaron la firma del Convenio Marco de cooperación en materia de Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) entre el Estado de Guerrero y el PNUD. Las áreas prioritarias establecidas en el Convenio son: Acompañamiento a la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo; Fortalecimiento de la Protección de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes; Fortalecimiento de Capacidades Institucionales para la Integración Local de Personas Refugiadas; Transversalización de la Igualdad de Género en los Planes, Presupuestos y Estadísticas; Intercambio de Experiencias y Buenas Prácticas, así como en el Desarrollo de Mesas Sectoriales para Temas Específicos.

En el caso del estado de Zacatecas, el GTTF se amplió extendiéndose hasta 2011 con propuestas de seguimiento de un año a otro. En materia de identificación de buenas prácticas, el GTTF aporta:

a) Una evaluación del Modelo de equidad de género del estado de Zacatecas (Megez), que le ha valido el reconocimiento internacional como una política exitosa. Esta evaluación fue realizada por la red de género de Panamá que analizó 34 dependencias en términos de transversalidad de género, y los resultados pueden potenciar lo que se está haciendo bien y visibilizar lo que no en cuestión de equidad de género.

b) 11 planes de acciones afirmativas (educación, desarrollo agropecuario, planeación, justicia etc.). Actualmente existe un convenio de colaboración por tres años entre el PNUD y el nuevo gobierno del Estado de Zacatecas. Al ser una política pública catalogada como exitosa, y gracias al acompañamiento del GTTF, el Megez sigue funcionando y adecuándose a

las necesidades y visión del nuevo gobierno. El 8 de febrero 2012 se publica que “el Instituto para las mujeres zacatecanas (Inmuza) y PNUD elaboran el Programa de Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Zacatecas, mismo que contempla la Ley de Igualdad”, “siendo este programa pieza clave en la estrategia que el Inmuza emprendió el año pasado, la cual se denomina Potenciación del Género para el Desarrollo en Zacatecas, que mide las condiciones y la calidad de vida de las mujeres”. “Inmuza y PNUD realizaron 10 foros regionales para captar las opiniones, percepción y las demandas de las mujeres y los hombres zacatecanos, respecto de las oportunidades que tienen o no en educación, salud, trabajo, participación ciudadana, derecho a la información y representación política equilibrada”. “En los foros regionales se contó con la participación de funcionarios de las secretaría de Educación y Cultura (SEC), de Desarrollo Económico (Sedezac), de Desarrollo Agropecuario (Sedagro) y de los Servicios de Salud de Zacatecas (SSZ)”.

El Estado de Chiapas se incorpora al GTTF en el 2009 bajo el contexto de la Agenda Chiapas ONU y del Convenio Marco de Género. Los temas comunes con la primera etapa del GTTF son: La armonización legislativa y el fortalecimiento de capacidades institucionales. El trabajo con el gobierno de Chiapas se extendió durante tres años más hasta el término de la administración estatal, establecido en un nuevo PRODOC. En específico se firma un convenio de colaboración entre el PNUD y la Secretaría para el Desarrollo y Empoderamiento de las Mujeres del estado de Chiapas.

Los productos que surgen de la incorporación del gobierno de Chiapas, son de la mayor relevancia para dar total cumplimiento a los objetivos del GTTF. Por ejemplo, en términos de seguimiento, monitoreo y evaluación de impacto de la igualdad entre mujeres y hombres, el Sistema de Indicadores de Género de Chiapas (Sigech), permite a través de mediciones sucesivas de los indicadores, monitorear y evaluar los avances de la equidad de género en el estado. El GTTF también brinda apoyo para fortalecer capacidades institucionales por ejemplo a través de los 10 talleres en 10 municipios para la implementación del manual “Tejiendo Igualdad: Diseño de políticas públicas con perspectiva de género”; también

se pueden mencionar los talleres de capacitación en el uso de indicadores de género, el diplomado en derechos humanos y género; y el diplomado en género, sociedad y políticas.

En el caso del estado de Durango, se firma un convenio de colaboración con el Instituto de la Mujer Duranguense, de donde surge en el proyecto “Modelo de gestión de políticas públicas para el fortalecimiento de capacidades para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el estado de Durango”, vigente hasta julio de 2012, financiado a través del Fondo de Transversalidad del Inmujeres, independiente del GTTF, pero surgido de éste.

Para las instituciones contraparte, el trabajo con el PNUD implicó grandes desafíos, como el de acompañamiento de procesos complejos de convocatoria, de capacitación e incluso de temas que en algunos espacios son de difícil aceptación como es la transversalización de la perspectiva de género en las acciones de gobierno, y las propuestas de reformas a las leyes. Dichas actividades y nuevas formas de gestión fortalecen a las instituciones abriéndoles opciones y posicionándoles en otros espacios.

8. Recomendaciones

8.1. Recomendaciones sobre la gestión de la planeación

Resultado del análisis de las entrevistas realizadas a las instituciones contraparte, a las consultorías, al Inmujeres y al propio PNUD, que operaron los varios procesos y productos, se elaboraron una *serie de recomendaciones* con el fin de fortalecer el desempeño del PNUD.

1. Establecer e implementar metodologías estandarizadas de planeación, seguimiento y evaluación para todos los proyectos, que facilite a través de formatos únicos y un software básico el seguimiento puntual de los proyectos.
2. Sostener reuniones entre expertas, PNUD, instancias gubernamentales y consultorías, para unificar conceptos, y criterios de trabajo. Paralelamente, se recomienda que las varias consultorías participantes de un proyecto se conozcan y reúnan, con el mismo propósito mencionado.
3. Realizar la planeación de manera conjunta con las instituciones con quienes se participa y establecer un lenguaje común a partir de la apropiación por todos los involucrados de los conceptos manejados por la Gestión basada en Resultados y el Marco Lógico y la Evaluación participativa; con el fin de partir de una misma base conceptual y metodológica.
4. Compartir, discutir y acordar los resultados de dicha planeación con el equipo de trabajo, consultoras y capacitadoras responsables de la realización.
5. Aun cuando el objetivo general es claro, se requiere establecer amplia y puntualmente desde las convocatorias, los objetivos particulares, metas, indicadores de seguimiento, medios de verificación y supuestos, tal como se maneja en el Marco Lógico, evitando en especial duplicidades y cambios sustantivos en los entregables pactados. Esto permite

que las consultorías tengan claro a lo que se están comprometiendo, y al PNUD y al Inmujeres les facilita el seguimiento a los procesos y la evaluación de los productos y de resultados.

6. Se recomienda cerrar la brecha que existe entre los términos de referencia, los programas de trabajo propuestos por las consultorías y los contratos. Esta brecha contribuye a que los productos obtenidos no cumplan con las características deseables, y genera diferencias entre las partes.
7. El GTTF establece claramente sus tres estrategias, sin embargo, las estrategias de las distintas acciones que conformaron el proyecto deben ser planteadas desde las propuestas de las consultorías con base en la realidad de la población objetivo y de las instituciones contraparte antes de iniciar su operación.
8. Los criterios de selección de las consultorías deben ser con base en sus trayectorias profesionales, en los conocimientos prácticos que poseen sobre la institución para la cual se pretende trabajar, y en la información que tienen de la región en términos geográficos, culturales y coyuntura política, para fortalecer la vinculación interinstitucional y potenciar los resultados en beneficio de las instituciones. En específico en algunos procesos es fundamental el conocimiento de cómo trabaja el sector público y de cómo se trabaja en el PNUD.
9. Se deben establecer con claridad los alcances y las implicaciones en el corto y mediano plazo, qué para las instituciones tendría la implementación de un proyecto de transversalidad de la perspectiva de género, esto para que las instituciones garanticen el compromiso en todos los aspectos requeridos en cuanto a recursos humanos, tiempo invertido, recursos materiales, duración del proyecto y transformación de la normatividad, entre otros.
10. Conocer y analizar con precisión, y desde la planeación, las condiciones particulares y coyuntura de los gobiernos y de las instituciones, para facilitar la operación de los proyectos.
11. Considerar ampliamente las características geográficas y culturales de las poblaciones objetivo para la generación de estrategias y acciones con la finalidad de reducir costos y mejorar la calidad de los productos y su impacto.

12. Establecer con precisión los ámbitos de competencia, responsabilidad y nivel de toma de decisiones de las instituciones participantes, PNUD, gobiernos/instituciones y consultoría, para tener claro quién debe resolver qué y evitar duplicidades, y que las consultorías tengan conocimientos previos de las instituciones y hasta donde pueden intervenir y solicitar apoyo o información de las instituciones.
13. Al ser el PNUD una institución líder moral en la promoción de la dignidad humana, contar con personal especializado y nombre internacional, y siendo su labor sustantiva asesorar técnicamente (y en este caso, administrar los fondos), se tienen que buscar los mecanismos para que dicha asesoría llegue como es esperada: novedosa, estratégica, de vanguardia, práctica y adecuada a las necesidades de la institución contraparte.
14. El PNUD debe contar con personal suficiente para asesorar, coordinar y retroalimentar todos los procesos, para asegurar el seguimiento, la calidad y pertinencia de los productos.
15. En el tema de gestión planeación, el Inmujeres hace énfasis en la importancia de la aplicación de una metodología estandarizada.
16. El personal del PNUD sugiere que para realizar un proyecto de esta naturaleza, es necesario un proceso preparatorio como en el GEF (Global Environmental Facility), con un tiempo de diseño pagado.
17. También recomiendan contar con un “roaster” de consultorías para reducir la curva de aprendizaje, tanto de la lógica administrativa como de las funciones del PNUD en un país graduado de renta media.
18. Se sugiere que cada proyecto nuevo debe tener un taller de arranque interno, para explicitar la lógica administrativa de las instituciones involucradas.

8.2. Recomendaciones para la gestión del proceso

1. Separar las tareas de administración de los proyectos, de la asesoría técnica especializada por parte del PNUD en género y otros temas específicos, para fortalecer su función sustantiva como organismo de cooperación técnica y

garantizar el seguimiento y calidad de los productos finales. Se recomienda que las personas responsables de la coordinación no deben participar en la realización de los proyectos.

2. Asegurar que entre las instituciones participantes se establezcan relaciones entre iguales, de diálogo, no jerárquicas, independientemente de la participación económica o de quien lidera el proyecto.
3. Establecer los canales y mecanismos de comunicación adecuados y permanentes entre el PNUD, instituciones contraparte y consultorías, para el seguimiento puntual de los procesos.
4. Precisar por escrito las responsabilidades de las instituciones participantes para tener claridad en los niveles de toma de decisión y resolución de conflictos.
5. Definir a una institución y persona como única interlocutora con las consultorías, con capacidad de dar respuesta a los imprevistos y realizar los ajustes indispensables para facilitar el desarrollo del proceso.
6. En el tema de vinculación, el Inmujeres sugiere mejorar la calidad de la interlocución a todos los niveles de las instituciones y el PNUD, fortalecer la vinculación con socios a todos los niveles institucionales y mejorar la estrategia de alianzas.

8.3. Recomendaciones para la gestión de resultados

Para los objetivos de este proceso de evaluación, es necesario retomar la tesis que la evaluación de resultados no implica un análisis de las características de los productos, sino una evaluación de la pertinencia y relevancia de dichos productos para la institución contraparte, y obtenido a partir del punto de vista de las y los entrevistados. Con base en ellos se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. El tiempo que se asigne a la realización de los productos tiene que ser consistente con el alcance que se espera tengan en la institución, para evitar productos muy generales o no aplicables.

2. Diseñar e implementar instrumentos para el seguimiento periódico y la evaluación final, para asegurar la calidad de los productos.
3. Considerar que los productos realizados de manera participativa, echan a andar procesos sociales y colectivos que implican una responsabilidad ética para el PNUD, por lo que es necesario asegurar su continuidad y resultados en la población participante.
4. Que los procesos participativos no sean solamente un proceso de legitimación social y política, sino un proceso de transformación social, uno de los principios rectores del PNUD.
5. Asesorar a los institutos e instancias estatales de las mujeres sobre cuál debe ser su labor sustantiva en lo que respecta a la transversalidad e institucionalización de la perspectiva de género, para garantizar la continuidad de los proyectos.
6. Fortalecer la relación con la sociedad civil organizada y estimular la vinculación entre éstas y los gobiernos, ya que su participación puede ser sustancial para lograr la interlocución e incidencia política de interés común e impactar directamente en la población.
7. Se reconoce el prestigio que el nombre del PNUD tiene en términos políticos y la validez y seriedad que da a los proyectos. El PNUD debe asegurar estas cualidades para continuar siendo el interlocutor respetado
8. Fortalecer la vinculación entre los proyectos del PNUD de la misma región o población objetivo, para generar sinergias y potenciar resultados.
9. En el tema de gestión de resultados, el Inmujeres propone realizar diagnósticos para conocer los temas que sean relevantes para los socios.
10. El PNUD sugiere fortalecer las estrategias de capacitación.

8.4. Recomendaciones para la gestión de impacto

Una evaluación de impacto para el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” implica evaluar los efectos de los productos en la gestión de las instituciones contraparte y vislumbrar los posibles impactos de dichos productos, si se implementaran adecuadamente, en la reducción de las inequidades y de la violencia de género directamente en la población abierta. En las entrevistas realizadas se lograron identificar algunas sugerencias para fortalecer el posible impacto de los proyectos del PNUD en la población:

1. Asegurar a través de la continuidad del proceso, que los productos sean aplicados y que tengan el alcance para el que fueron diseñados.
2. Monitorear y estimular a las personas participantes en los procesos de capacitación dentro de las instituciones, para que apliquen los conocimientos y experiencia adquiridos para reducir las inequidades y la violencia de género en México.
3. Diseñar desde la planeación de los proyectos, metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación por medio de indicadores, que facilite el monitoreo de los resultados y la medición del impacto en el mediano y largo plazo, por ejemplo, establecer una línea base, grupos de control y grupos beneficiarios previos a la implementación de los proyectos y hacer un análisis comparativo entre la situación previa y posterior a la implementación.
4. En el tema de la gestión de impacto, el Inmujeres hace especial énfasis en el establecimiento de protocolos de implementación.
5. Adicionalmente el PNUD comenta que para la evaluación de impacto se propone medir la mayor apropiación de las leyes o el “empoderamiento de las leyes” como dice Marcela Lagarde.
6. Fortalecer las estrategias de retroalimentación, aunque al PNUD no le toque la implementación, que establezca las estrategias.

7. Fortalecer la participación de la sociedad civil como interlocutor entre el gobierno y el legislativo y en la abogacía y rendición de cuentas, a través del diseño de mecanismos, metodologías y técnicas de capacitación, retroalimentación y seguimiento.
8. Una vez que se hayan aprobado las armonizaciones de las leyes, e implementado las guías y recomendaciones para la aplicación de las leyes en las políticas públicas, será necesario realizar una evaluación del impacto de estos productos en la población, ya que si bien se ha planteado realizarla, es una tarea pendiente.

8.5. Recomendaciones Generales

- Estimar tiempo suficiente para conformar un equipo de trabajo especializado cuando se inicie el proceso de planeación de futuros proyectos.
- Incluir dentro del proceso de planeación, el diseño de la implementación de cada proyecto para precisar responsabilidades, áreas de competencia y alcances de los proyectos.
- Definir claramente las responsabilidades de cada institución y con base en esto, establecer mecanismos de comunicación.
- Establecer mecanismos de comunicación asertiva y horizontal con los socios y contrapartes.
- Establecer con precisión que son las contrapartes quienes deben continuar el proceso de implementación, para fortalecer la apropiación y aplicación de los productos.
- No subordinar los procesos de capacitación y retroalimentación a las publicaciones.
- Establecer formatos de redacción, presentaciones e informes, con el fin de facilitar el seguimiento y evaluación.
- Conocer mejor el proceso de realización de la Guía de monitoreo ciudadano, para sacar mayor provecho y potenciar su utilidad.
- Diseñar indicadores específicos durante la etapa de planeación para poder realizar la evaluación de impacto.

9. Bibliografía

- Ahumada A. Pedro (1983) Principios y Procedimientos de Evaluación Educacional, Chile.
- Aramburú, Carlos Eduardo (2001). Diagnóstico, línea basal y población objetivo. *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- Estrella M. y J. Gaventa (sin fecha), “Who Counts Reality: Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review”, *IDS Working Paper*, 70. Citado en Heald J. (2009) pag.66-90.
- Bobadilla Díaz, P., L. Del Águila Rodríguez y M. de la L Morgan (1998). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Lima-Perú: Pact-USAID
- Briones, Guillermo. “Evaluación de Programas Sociales”. Editorial Trillas, 1ªedición. México, 1991.
- Chambers, R., (1995), “Poverty and Livelihoods: Whose Reality Counts?”, *Discussion paper* 347, Institute of Development Studies. Citado en Heald. J (2009).
- Heald J. Desarrollo rural descentralizado y reducción de la pobreza en México; Ed. librosacieloabierto [Primera edición] (2009).
- Heald, J., Claudia S. Gómez López y A. Gutiérrez Hernández (2005), *Evaluación del PRODEMI 2003*, Escuela de Economía, Universidad de Guanajuato.
- http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Publicidad_con_Equidad_el_brief_paso_a_paso
- Inter American Development Bank, Evaluation Office (IADB), (1998), “Evaluación: Herramienta de gestión para mejorar su desempeño, *Federalismo y Desarrollo*, Banobras, Año 11, Ene. – Mar. Citado en Heald J. (2009).
- Juárez C.S. Sistema de Administración Integral para la E.B.R.C.E.B.D.F.
- Loli Pineda A. y Ernestina López Vega (1999). *Participación comunal en la solución de problemas psicosociales*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Miklos, T. y Ma. Elena Tello. Planeación Interactiva: Nueva estrategia para el desarrollo empresarial, Ed. Limusa, 1993.
- Medianero Burga, D. (1998). Sistema de diseño de proyectos de cooperación técnica. Lima, Perú: CEMPRO.
- Pérez Serrano, G. (1999). *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid, España: Narcea. ISBN 84-277-041-0.
- PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.
- Salamanca Fernando. Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Curso de post grado del Programa global de formación en población y desarrollo. Documento docente, CELADE Noviembre 1995.
- Vásquez, E.; Aramburú, C. E.; Figueroa, C. y Parodi, C. (2001). *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

ANEXOS

ANEXO I

Guía instituciones contraparte

1. Describa brevemente como fue el proceso de vinculación y alianzas de su institución con el PNUD e Inmujeres.

Describa:

Esta vinculación fue: *Excelente* ____ *Buena* ____ *Regular* ____ *No adecuada* ____

2. A nivel de implementación de los proyectos en su estado o institución, cómo califica las siguientes actividades y comente:

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuada</i>
<i>a. La planeación conjunta con el PNUD y el Inmujeres</i>	_____	_____	_____	_____
<i>b. La definición de los objetivo</i>	_____	_____	_____	_____
<i>c. La definición de los productos esperados</i>	_____	_____	_____	_____
<i>d. La definición de las estrategias de los proyectos</i>	_____	_____	_____	_____
<i>e. La definición del perfil de las consultorías contratadas</i>	_____	_____	_____	_____
<i>f. La definición de parámetros de evaluación del proyecto</i>	_____	_____	_____	_____
<i>g. La definición de parámetros de evaluación de las consultorías</i>	_____	_____	_____	_____
<i>h. La definición de las actividades</i>	_____	_____	_____	_____
<i>i. La definición de los tiempo de entrega</i>	_____	_____	_____	_____
<i>j. Definición de impacto esperado de los productos o actividades</i>	_____	_____	_____	_____
<i>k. La definición del presupuesto asignado por proyecto</i>	_____	_____	_____	_____
<i>l. Definición de las responsabilidades de cada institución</i>	_____	_____	_____	_____

Comente:

3. En las convocatorias a las consultorías ¿se ha formulado adecuadamente el marco lógico (objetivos, resultados, indicadores, fuentes de verificación, etc.)?

Excelente ___ *Buena*___ *Regular* ___ *No adecuada* ___

4. ¿La convocatoria emitida respondió a las necesidades de su institución?

Excelente ___ *Buena*___ *Regular* ___ *No adecuada* ___

5. ¿Hubo cambios en los presupuestos respecto de los establecidos inicialmente en los contratos a las consultorías?

Si ___ *No* ___ *Comente:*

6. ¿Cuáles fueron los criterios de selección de los enlaces de su institución con las consultorías?

7. ¿Qué funciones tienen los enlaces con la consultoría?

	SI	NO
a) <i>Presentar a la consultoría a los participantes</i>	_____	_____
b) <i>Apoyo logístico</i>	_____	_____
c) <i>Facilitar el equipo técnico</i>	_____	_____
d) <i>Acompañamiento puntual a las consultoras</i>	_____	_____
e) <i>Atender los requerimientos de información</i>	_____	_____
f) <i>Retroalimentar a la consultoría sobre sus actividades</i>	_____	_____
g) <i>Otro</i> _____		

8. Respecto a la vinculación con los participantes del proyecto

a) *Cuál fue el criterio de selección de los participantes:*

b) *Como se les invitó:*

c) *Cómo se confirmó la asistencia:*

9. ¿Se planeó complementar la intervención del PNUD con otros programas paralelos de su institución, con otras instituciones gubernamentales y OSC?

Si ___ No ___ Comente:

10. ¿Se establecieron vínculos y se planearon sinergias entre las varias intervenciones paralelas del PNUD en su estado?

Si ___ No ___ Comente:

11. ¿Cuál es su percepción sobre la colaboración del PNUD con su institución?

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Insuficiente</i>
a) <i>Coordinación General</i>	_____	_____	_____	_____
b) <i>Comunicación</i>	_____	_____	_____	_____
c) <i>Acompañamiento</i>	_____	_____	_____	_____
d) <i>Solución de imprevistos</i>	_____	_____	_____	_____
e) <i>Otras _____</i>	_____	_____	_____	_____

Comente:

12. ¿Cuál es su percepción sobre el trabajo de las consultorías?

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Insuficiente</i>
a. <i>Puntualidad en las actividades</i>	_____	_____	_____	_____
b. <i>Disposición</i>	_____	_____	_____	_____
c. <i>Logística</i>	_____	_____	_____	_____
d. <i>Reuniones de trabajo con su institución</i>	_____	_____	_____	_____
e. <i>Retroalimentación hacia su institución</i>	_____	_____	_____	_____

f. Comente:

13. Durante el proceso de intervención ¿se crearon sinergias entre las actividades el PNUD con actividades paralelas de otras instituciones, del mismo PNUD o de su misma institución?

Si ___ No ___ Comente:

14. ¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse del proceso de colaboración con el PNUD?

15. ¿Cuál es su percepción sobre los resultados de las consultorías?

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Insuficiente</i>
<i>a. Corresponden a los objetivos planteados en la convocatoria</i>	_____	_____	_____	_____
<i>b. Corresponden a las necesidades de su institución</i>	_____	_____	_____	_____
<i>c. Contribuyen a los objetivos del Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...”</i>	_____	_____	_____	_____
<i>d. Fueron entregados puntualmente</i>	_____	_____	_____	_____
<i>e. La inversión de recursos humanos corresponde a los resultados</i>	_____	_____	_____	_____
<i>f. La inversión de recursos financieros corresponde a los resultados</i>	_____	_____	_____	_____
<i>g. Han contribuido a generar cambios en las relaciones de género</i>	_____	_____	_____	_____

16. ¿Cuál piensa es la mejor manera en la que el PNUD puede apoyar a su institución en el futuro?

17. Desde su experiencia ¿cuáles han sido las ventajas de colaborar con el PNUD?

18. ¿Qué propone para mejorar los resultados del convenio firmado con el PNUD?

19. Conforme al convenio marco con el PNUD ¿su institución cuenta con mecanismos para dar seguimiento y evaluar los procesos, las consultorías y los productos generados?

Si ___ No ___ Comente:

1. Las estrategias de difusión y tiempo de vigencia utilizadas por el PNUD para emitir la convocatoria a las consultorías fueron:

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuada</i>
a. <i>Difusión:</i>	_____	_____	_____	_____
<i>Comente:</i>				
b. <i>Tiempo de vigencia</i>	_____	_____	_____	_____
<i>Comente:</i>				

2. ¿Cómo fue la precisión de la convocatoria en la cual participó?

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuada</i>
a. <i>Los antecedentes</i>	_____	_____	_____	_____
b. <i>El objetivo</i>	_____	_____	_____	_____
c. <i>La duración del proyecto</i>	_____	_____	_____	_____
d. <i>Los tiempos de respuesta sobre dudas</i>	_____	_____	_____	_____
e. <i>Los tiempos de asignación del proyecto</i>	_____	_____	_____	_____
f. <i>Los productos esperados</i>	_____	_____	_____	_____
g. <i>Fechas de entregas parciales y final</i>	_____	_____	_____	_____
h. <i>Comente:</i>				

3. Desde su experiencia, ¿cuál es su percepción sobre la vinculación entre el PNUD, el Inmujeres y la institución beneficiada?

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuada</i>
a. <i>Planeación conjunta</i>	_____	_____	_____	_____
b. <i>Objetivos comunes</i>	_____	_____	_____	_____
c. <i>Productos esperados</i>	_____	_____	_____	_____
d. <i>Seguimiento</i>	_____	_____	_____	_____
e. <i>Tiempos de entrega</i>	_____	_____	_____	_____

Comente:

4. Para operar su proyecto, cómo fue su experiencia:

	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuada</i>
a. <i>Se les informó con tiempo a las/os participantes</i>	_____	_____	_____	_____
b. <i>Las/os participantes conocían el objetivo de su asistencia</i>	_____	_____	_____	_____
c. <i>Las/os participantes conocían el tiempo destinado a la actividad</i>	_____	_____	_____	_____
d. <i>Las personas asistentes fueron las adecuadas</i>	_____	_____	_____	_____
e. <i>Asistieron todos los convocados</i>	_____	_____	_____	_____
f. <i>El lugar donde se desarrolló la actividad fue accesible a los participantes</i>	_____	_____	_____	_____

Comente:

5. ¿Se vinculó su proyecto con otras actividades aplicadas por OSC o instituciones gubernamentales en el mismo territorio, sector o población objetivo?

No _____ Si _____ *Comente:*

6. ¿Se establecieron vínculos y se planearon sinergias con otros proyectos paralelos del PNUD?

No _____ Si _____ *Comente:*

7. Si su respuesta anterior fue sí, esta vinculación fue promovida por:

Las instituciones responsables ____ *Interés personal* ____ *Otro* ____

8. ¿Durante su proyecto se cumplió el cronograma aprobado?

No ____ *Si* ____ *Parcialmente* ____

9. ¿Cómo impactaron los cambios en el cronograma en la gestión de su proyecto?

Positivamente ____ *Negativamente* ____ *Comente:*

10. ¿Se cumplió con el presupuesto con el cual se aprobó su proyecto?

No ____ *Si* ____ *Comente:*

11. La información que tenía sobre el papel de cada institución participante en su proyecto, fue:

Excelente ____ *Buena* ____ *Regular* ____ *Insuficiente* ____

Comente:

12. ¿Qué lecciones aprendidas identifica durante el proceso de realización de su proyecto? Mencione las más significativas:

13. Durante sus actividades ¿identificó manifestaciones de relaciones de poder entre mujeres y hombres? Mencione las más significativas:

14. En términos generales ¿cómo califica el acompañamiento del PNUD a su consultoría?

Excelente ____ *Buena* ____ *Regular* ____ *Insuficiente* ____

Comente:

15. ¿Cómo fue su experiencia con el personal de las instituciones durante su proyecto?

Excelente *Buena* *Regular* *No adecuada*

PNUD

Inmujeres _____
 Institución beneficiada _____

16. Los recursos materiales a los que tuvo acceso, como los considera:

	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>No adecuado</i>
a. <i>Espacios físicos</i>	_____	_____	_____	_____
b. <i>Mobiliario/pizarrón</i>	_____	_____	_____	_____
c. <i>Teléfono</i>	_____	_____	_____	_____
d. <i>Internet</i>	_____	_____	_____	_____
e. <i>Transporte</i>	_____	_____	_____	_____
f. <i>Papelería</i>	_____	_____	_____	_____
g. <i>Equipo de cómputo</i>	_____	_____	_____	_____
h. <i>Comente:</i>				

17. ¿Considera que a través de su trabajo con el PNUD se han producido cambios en las relaciones de género en la población objetivo?

No _____ Si _____ No sé _____ *Comente:*

18. ¿Puede comentar sobre los posibles efectos de su trabajo en los objetivos del PNUD y de los gobiernos?

19. ¿En qué contribuye su trabajo a la continuidad del proyecto del PNUD?

20. ¿Identifica alguna contribución de su proyecto fuera de lo planeado?

No _____ Si _____ No sé _____ *Comente:*

21. Desde su experiencia, ¿qué recomienda para mejorar el trabajo del PNUD con los gobiernos?

ANEXO III

Guía Inmujeres

1. *Respecto de la planeación conjunta entre el PNUD, el Inmujeres, y las instituciones contraparte, ¿cómo califica las siguientes actividades?:*

	Excelente	Adecuada	Regular	No adecuada
a) La definición de los objetivos comunes	_____	_____	_____	_____
b) La definición de los productos esperados	_____	_____	_____	_____
c) La definición de las estrategias de los proyectos	_____	_____	_____	_____
d) La definición del perfil de las consultorías contratadas	_____	_____	_____	_____
e) La definición de parámetros de evaluación los proyectos	_____	_____	_____	_____
f) La definición de parámetros de evaluación de las consultorías	_____	_____	_____	_____
g) La definición de las actividades de cada institución	_____	_____	_____	_____
h) La definición de los tiempo de entrega	_____	_____	_____	_____
i) La definición de impacto esperado de los productos o actividades	_____	_____	_____	_____
j) La definición del presupuesto asignado por proyecto	_____	_____	_____	_____
k) La definición de responsabilidades de cada institución	_____	_____	_____	_____
l) La definición de las metodologías	_____	_____	_____	_____
m) La definición de las técnicas	_____	_____	_____	_____
n) La definición de los marcos teóricos conceptuales comunes	_____	_____	_____	_____

2. *Respecto a las metodologías del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...” ¿desde el inicio se establecieron claramente las diferentes metodologías que se implementarán para la investigación, la capacitación o para la transferencia de tecnología?*

Sí___ No___ Parcialmente___ Explique su respuesta:

3. *Respecto al trabajo de campo, ¿se establecieron claramente las diferentes metodologías que se implementarán para la investigación, la capacitación o para la transferencia de tecnología?*

Sí___ No___ Parcialmente___ Explique su respuesta:

4. *¿Cuál es la metodología que aplicaron (el PNUD-el Inmujeres y las instituciones contraparte) en el proceso de planeación del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...”?*

5. *¿Se establecieron de manera conjunta, los criterios sobre la metodología, las técnicas y la imagen del proyecto aplicadas en las investigaciones, publicaciones y capacitaciones?*

Si ___ No ___ Explique:

6. *¿En qué momento se dan a conocer dichos criterios a las consultorías?*

Desde el inicio _____ Durante el proceso_____ A la entrega_____

7. *¿Hubo cambios en los presupuestos respecto de los establecidos inicialmente en los contratos a las consultorías?*

a. Si ___ No ___ En algunos casos _____

b. *¿Cómo afectaron estos cambios a los resultados?*

8. *Con respecto a la convocatoria emitida, ¿hubo cambios durante el proceso?*

a) En la metodología Si ___ No ___ En algunos casos _____

b) En los productos esperados Si ___ No ___ En algunos casos _____

c) En los alcances Si ___ No ___ En algunos casos _____

d) Explique qué factores generaron dichos cambios:

9. *En términos generales, ¿cómo evalúa el proceso de vinculación del PNUD con el Inmujeres las instituciones contraparte y las consultorías?*

Esta vinculación fue:	Excelente	Adecuada	Regular	No
adecuada				
a) <i>Con el Inmujeres</i>	_____	_____	_____	_____
Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:				
b) <i>Con las instituciones contraparte</i>	_____	_____	_____	_____
Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:				
c) <i>Con las consultorías</i>	_____	_____	_____	_____
Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:				

10. ¿Conoce las funciones de los enlaces?

	Del PNUD	Del Inmujeres	De las contrapartes
a) Presentar el proyecto a la institución contraparte	_____	_____	_____
b) Presentar a las consultorías	_____	_____	_____
c) Apoyo logístico	_____	_____	_____
d) Apoyo secretarial	_____	_____	_____
e) Apoyo administrativo	_____	_____	_____
f) Facilitar el equipo técnico a las consultorías	_____	_____	_____
g) Acompañamiento puntual a las consultoras	_____	_____	_____
h) Acompañamiento a las instituciones contraparte	_____	_____	_____
i) Atender los requerimientos de información	_____	_____	_____
j) Retroalimentar a la consultoría sobre sus actividades	_____	_____	_____
k) Informar al PNUD sobre el estatus del proyecto	_____	_____	_____

- | | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| d) Acompañamiento | _____ | _____ | _____ | _____ |
| e) Seguimiento | _____ | _____ | _____ | _____ |
| f) Solución de eventualidades | _____ | _____ | _____ | _____ |
| g) Otras | _____ | _____ | _____ | _____ |
- h) Comente:

15. *¿Cuál es su percepción sobre el trabajo del PNUD en el proyecto de Fortalecimiento.....?*

- | | Excelente | Adecuada | Regular | Insuficiente |
|----------------------------|-----------|----------|---------|--------------|
| a) Coordinación General | _____ | _____ | _____ | _____ |
| b) Comunicación | _____ | _____ | _____ | _____ |
| c) Acompañamiento | _____ | _____ | _____ | _____ |
| d) Solución de imprevistos | _____ | _____ | _____ | _____ |
| e) Asesoría especializada | _____ | _____ | _____ | _____ |
| f) Objetivos comunes | _____ | _____ | _____ | _____ |
- g) Otras:
- h) Comente:

16. *¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse del proceso de colaboración del PNUD con el Inmujeres?*

17. *Desde su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de colaborar con el PNUD?:*

18. *¿Cómo podría fortalecerse la colaboración del PNUD con el Inmujeres?*

19. *¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse de la colaboración del PNUD con las instituciones contraparte?*

20. *Desde su experiencia ¿cómo podría el PNUD fortalecer a las instituciones contraparte?*

21. *Los convenios de colaboración con las instituciones contraparte, han respondido a los objetivos del Inmujeres de manera:*

Excelente ____ Adecuada ____ Regular ____ No adecuada ____

Comente su respuesta:

22. *Los productos generados han respondido a las metas del proyecto de manera:*

Excelente ____ Adecuada ____ Regular ____ No adecuada ____

Comente su respuesta:

23. *¿Cuál es su percepción en general sobre el trabajo de las consultorías?*

	Excelente	Adecuada	Regular	Insuficiente
a) Puntualidad en las actividades	_____	_____	_____	_____
b) Productos entregados puntualmente	_____	_____	_____	_____
c) Disposición	_____	_____	_____	_____
d) Logística (en su caso)	_____	_____	_____	_____
e) Reuniones de trabajo con su institución	_____	_____	_____	_____
f) Comente:				

24. *¿Cuál es su percepción en general sobre los resultados del proyecto?*

	Excelente	Adecuada	Regular	Insuficiente
a) Contribuyen a los objetivos del Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...”	_____	_____	_____	_____
b) Corresponden a las metas planteadas en las convocatorias	_____	_____	_____	_____
c) Corresponden a las necesidades de las instituciones contraparte	_____	_____	_____	_____
d) Los productos fueron entregados puntualmente	_____	_____	_____	_____
e) La inversión de recursos humanos corresponde a los resultados	_____	_____	_____	_____
f) La inversión de recursos financieros corresponde a los resultados	_____	_____	_____	_____

g) La calidad de los productos fue la esperada

h) Contribuyen a generar cambios en las relaciones de género _____

25. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar a las consultorías?*

Sí ___ No ___ Describa brevemente la metodología para evaluar a las consultorías:

26. *¿Qué institución es responsable de evaluar a las consultorías?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

27. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar los productos generados?*

Sí ___ No ___ Describa brevemente la metodología para evaluar los productos:

28. *¿Qué institución es responsable de evaluar los productos?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

29. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar las metodologías, las técnicas y los contenidos de las capacitaciones?*

No ___ Sí ___ Describa brevemente la metodología para evaluar las capacitaciones:

30. *¿Qué institución es responsable de evaluar las capacitaciones?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

31. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con mecanismos e instrumentos de evaluación de impacto?*

No _____ No lo sé _____ Sí _____ Describa brevemente cómo se evalúa el impacto del proyecto:

32. *¿Qué institución es responsable de realizar la evaluación de impacto?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

33. *¿Posterior a la terminación de la implementación, cuanto tiempo después se realizan las evaluaciones de impacto?*

34. *¿Los productos generados han sido utilizados o están siendo utilizados por las instituciones contraparte?*

Sí _____ No _____ No lo sé _____ Explique su respuesta:

35. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”....con mecanismos de retroalimentación hacia las personas involucradas?*

Sí _____ No _____ No lo sé _____ Explique su respuesta:

36. *¿Qué institución es responsable de realizar dicha retroalimentación?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

37. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”....con mecanismos de seguimiento a las personas involucradas?*

No _____ No lo sé _____ Sí _____ Explique Brevemente los mecanismos de seguimiento:

38. *¿Qué institución es responsable de realizar dicho seguimiento?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

1. Respecto de la planeación conjunta entre el PNUD, el Inmujeres, y las instituciones contraparte, para el proyecto “Fortalecimiento de capacidades...” ¿cómo califica las siguientes actividades?:

	Excelente	Adecuada	Regular	No adec.
a) La definición de los objetivos comunes	_____	_____	_____	_____
b) La definición de los productos esperados	_____	_____	_____	_____
c) La definición de las estrategias de los proyectos	_____	_____	_____	_____
d) La definición del perfil de las consultorías contratadas	_____	_____	_____	_____
e) La definición de parámetros de evaluación los proyectos	_____	_____	_____	_____
f) La definición de parámetros de evaluación de las consultorías	_____	_____	_____	_____
g) La definición de las actividades de cada institución	_____	_____	_____	_____
h) La definición de los tiempo de entrega	_____	_____	_____	_____
i) La definición de impacto esperado de los productos	_____	_____	_____	_____
j) La definición del presupuesto asignado por proyecto	_____	_____	_____	_____
k) La definición de responsabilidades de cada institución	_____	_____	_____	_____
l) La definición de las metodologías	_____	_____	_____	_____
m) La definición de las técnicas	_____	_____	_____	_____
n) La definición de los marcos teóricos conceptuales comunes	_____	_____	_____	_____

2. *Respecto a las metodologías del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...” ¿desde el inicio se establecieron claramente las diferentes metodologías que se implementarán para la investigación, la capacitación o para la transferencia de tecnología?*

Sí____ No____ Parcialmente____ Explique su respuesta:

3. *Respecto al trabajo de campo, ¿se establecieron claramente las diferentes metodologías que se implementarán para la investigación, la capacitación o para la transferencia de tecnología?*

Sí____ No____ Parcialmente____ Explique su respuesta:

4. *¿Cuál es la metodología que aplicaron (el PNUD-el Inmujeres y las instituciones contraparte) en el proceso de planeación del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...”?*

5. *¿Se establecieron de manera conjunta, los criterios sobre la metodología, las técnicas y la imagen del proyecto aplicadas en las investigaciones, publicaciones y capacitaciones?*

Si _____ No _____ Parcialmente_____ Explique:

6. *¿En qué momento se dan a conocer dichos criterios a las consultorías?*

Desde el inicio _____ Durante el proceso_____ A la entrega_____

7. *¿Hubo cambios en los presupuestos respecto de los establecidos inicialmente en los contratos a las consultorías?*

a. Si ____ No ____ En algunos casos ____

b. *¿Cómo afectaron estos cambios a los resultados?*

8. *Con respecto a la convocatoria emitida, ¿hubo cambios durante el proceso?*

e) En la metodología Si ____ No ____ En algunos casos ____

f) En los productos esperados Si ____ No ____ En algunos casos ____

g) En los alcances Si ____ No ____ En algunos casos ____

h) Explique qué factores generaron dichos cambios:

9. *En términos generales, ¿cómo evalúa el proceso de vinculación del PNUD con el Inmujeres, las instituciones contraparte y las consultorías?*

Esta vinculación fue: Excelente Adecuada Regular No adecuada

d) *Con el Inmujeres*

Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:

e) *Con las instituciones contraparte*

Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:

f) *Con las consultorías*

Si su respuesta fue regular o no adecuada explique:

10. *¿Conoce las funciones de los enlaces?*

	Del PNUD	Del Inmujeres	De las contrapartes
n) Presentar el proyecto a la institución contraparte	_____	_____	_____
o) Presentar a las consultorías	_____	_____	_____
p) Apoyo logístico	_____	_____	_____
q) Apoyo secretarial	_____	_____	_____
r) Apoyo administrativo	_____	_____	_____
s) Facilitar el equipo técnico a las consultorías	_____	_____	_____
t) Acompañamiento puntual a las consultoras	_____	_____	_____
u) Acompañamiento a las instituciones contraparte	_____	_____	_____
v) Atender los requerimientos de información	_____	_____	_____
w) Retroalimentar a la consultoría sobre sus actividades	_____	_____	_____

- x) Informar al PNUD sobre el estatus del proyecto _____
- y) Realización y seguimiento a las convocatorias _____
- z) Otras. ¿Cuáles?:

11. *¿Cómo califica la vinculación del PNUD con los enlaces de las instituciones contraparte?*

Excelente ____ Adecuada ____ Regular ____ No adecuada ____

Comente su respuesta:

12. *Respecto a la vinculación con las y los participantes en los proyectos:*

- e) Cuál fue el criterio de selección de las y los participantes:
- f) Como se les invitó:
- g) Cómo se confirmó la asistencia:

13. *¿Se ha buscado vincular las intervenciones del PNUD- Inmujeres con otros programas o proyectos paralelos?*

- f) Del PNUD Si ____ No ____ Comente:
- g) Del Inmujeres Si ____ No ____ Comente:
- h) De la institución contraparte Si ____ No ____ Comente:
- i) De otras instituciones gubernamentales Si ____ No ____ Comente:
- j) De organizaciones de la sociedad civil Si ____ No ____ Comente:

14. *¿Cuál es su percepción general sobre el trabajo de las instituciones contraparte en el proyecto “Fortalecimiento de Capacidades”...?*

- | | Excelente | Adecuada | Regular | Insuficiente |
|---------------------------------|-----------|----------|---------|--------------|
| i) Apropiación de los proyectos | _____ | _____ | _____ | _____ |
| j) Coordinación General | _____ | _____ | _____ | _____ |
| k) Difusión | _____ | _____ | _____ | _____ |

l) Acompañamiento	_____	_____	_____	_____
m) Seguimiento	_____	_____	_____	_____
n) Solución de eventualidades	_____	_____	_____	_____
o) Otras	_____	_____	_____	_____
p) Comente:				

15. *¿Cuál es su percepción sobre el trabajo del Inmujeres en el proyecto de Fortalecimiento.....?*

	Excelente	Adecuada	Regular	Insuficiente
i) Coordinación General	_____	_____	_____	_____
j) Comunicación	_____	_____	_____	_____
k) Acompañamiento	_____	_____	_____	_____
l) Solución de imprevistos	_____	_____	_____	_____
m) Asesoría especializada	_____	_____	_____	_____
n) Objetivos comunes	_____	_____	_____	_____
o) Otras				
p) Comente:				

16. *¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse del proceso de colaboración del PNUD con el Inmujeres?*

17. *Desde su experiencia, ¿cuáles son las ventajas para las instituciones contraparte de colaborar con el PNUD?:*

18. *¿Cómo podría fortalecerse la colaboración del PNUD con el Inmujeres?*

19. *¿Qué lecciones aprendidas pueden resaltarse de la colaboración del PNUD con las instituciones contraparte?*

20. *Desde su experiencia ¿cómo podría el PNUD fortalecer a las instituciones contraparte?*

21. Los convenios de colaboración con las instituciones contraparte, han respondido a los objetivos del PNUD de manera:

Excelente ____ Adecuada ____ Regular ____ No adecuada ____

Comente su respuesta:

22. Los productos generados han respondido a las metas del proyecto de manera:

Excelente ____ Adecuada ____ Regular ____ No adecuada ____

Comente su respuesta:

23. ¿Cuál es su percepción en general sobre el trabajo de las consultorías?

	Excelente	Adecuada	Regular	Insuficiente
g) Puntualidad en las actividades	_____	_____	_____	_____
h) Productos entregados puntualmente	_____	_____	_____	_____
i) Disposición	_____	_____	_____	_____
j) Logística (en su caso)	_____	_____	_____	_____
k) Reuniones de trabajo con su institución	_____	_____	_____	_____
l) Comente:				

24. ¿Cuál es su percepción en general sobre los resultados del proyecto?

	Excelente	Adecuada	Regular	Insuficiente
i) Contribuyen a los objetivos del Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades...”	_____	_____	_____	_____
j) Corresponden a las metas planteadas en las convocatorias	_____	_____	_____	_____
k) Corresponden a las necesidades de las instituciones contraparte	_____	_____	_____	_____

- l) Los productos fueron entregados puntualmente _____
- m) La inversión de recursos humanos corresponde a los resultados _____
- n) La inversión de recursos financieros corresponde a los resultados _____
- o) La calidad de los productos fue la esperada _____
- p) Contribuyen a generar cambios en las relaciones de género _____
- q) Comente sus respuestas:

25. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar a las consultorías?*

No _____ Sí _____ Describa brevemente la metodología para evaluar a las consultorías:

26. *¿Qué institución es responsable de evaluar a las consultorías?*

PNUD_____ Inmujeres _____ Contraparte_____

27. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar los productos generados?*

No _____ Sí _____ Describa brevemente la metodología para evaluar los productos:

28. *¿Qué institución es responsable de evaluar los productos?*

PNUD_____ Inmujeres _____ Contraparte_____

29. *¿Cuenta el Proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con una metodología estandarizada para evaluar las metodologías, las técnicas y los contenidos de las capacitaciones?*

No lo sé_____ No _____ Sí _____ Describa brevemente la metodología para evaluar las capacitaciones:

30. *¿Qué institución es responsable de evaluar las capacitaciones?*

PNUD_____ Inmujeres _____ Contraparte_____

31. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con mecanismos e instrumentos de evaluación de impacto?*

No _____ No lo sé _____ Sí _____ *Describa brevemente cómo se evalúa el impacto del proyecto:*

32. *¿Qué institución es responsable de realizar la evaluación de impacto?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

33. *¿Posterior a la terminación de la implementación, cuanto tiempo después se realizan las evaluaciones de impacto?*

34. *¿Los productos generados han sido utilizados o están siendo utilizados por las instituciones contraparte?*

Sí _____ No _____ No lo sé _____ *Explique su respuesta:*

35. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con mecanismos de retroalimentación hacia las personas involucradas?*

No _____ No lo sé _____ Sí _____ *Explique brevemente los mecanismos de retroalimentación:*

36. *¿Qué institución es responsable de realizar dicha retroalimentación?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____

37. *¿Cuenta el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades”...con mecanismos de seguimiento a las personas involucradas?*

No _____ No lo sé _____ Sí _____ *Explique Brevemente los mecanismos de seguimiento:*

38. *¿Qué institución es responsable de realizar dicho seguimiento?*

PNUD _____ Inmujeres _____ Contraparte _____