

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UNA MUESTRA
DE PROYECTOS DE LA COMISIÓN
INTERAMERICANA DE MUJERES (CIM) FINANCIADOS
POR EL FONDO ESPAÑOL PARA LA OEA (SAF-1101)

PROYECTO CIM 0903

Informe final

14 de septiembre de 2012

1. ÍNDICE

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
1.1.1. Título del proyecto.....	3
1.1.2. Duración y fecha de inicio	3
1.1.3. Países participantes.....	3
1.1.4. Antecedentes y justificación	3
1.1.5. Colectivos beneficiarios	4
1.1.6. Objetivos y resultados.....	4
1.1.7. Estrategia de intervención.....	5
1.1.8. Organización y gestión.....	6
1.1.9. Actores involucrados.....	7
1.1.10. Presupuesto.....	7
1.2. ANÁLISIS DEL DISEÑO: PERTINENCIA	8
1.2.1. Alineamiento estratégico y pertinencia sociopolítica del proyecto	8
1.3. ANÁLISIS DEL DISEÑO: COHERENCIA INTERNA	16
1.3.1. Características de la formación.....	16
1.3.2. Características de los Foros Hemisféricos.....	18
1.3.3. Características de la Comunidad de Prácticas	21
1.3.4. El Grupo de Trabajo Regional.....	22
1.4. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y LA GESTIÓN: EFICIENCIA	23
1.4.1. Calidad de la planificación y gestión técnica y financiera	23
1.4.2. Calidad del sistema de monitoreo del proyecto	30
1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS: EFICACIA	31
1.5.1. Cambios o mejoras en las capacidades de los OG y ONG para liderar e impulsar la Igualdad de Género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas	31
1.5.2. Cambios o mejoras en las políticas públicas	37
1.5.3. Cambios o mejoras en la promoción del diálogo en relación con la Igualdad de Género en la política pública.....	39
1.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS: SOSTENIBILIDAD	41
1.6.1. Factores normativos y políticos.....	42
1.6.2. Factores institucionales y económicos.....	42
1.6.3. Factores sociales	44
1.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
1.7.1. Conclusiones.....	46
1.7.2. Recomendaciones	55
ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM-0903	64
ANEXO 2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PARTICIPANTES EN EL PROYECTO CIM 0903	70
1.7.3. Curso de Formación Presencial.....	70
1.7.4. I Foro Hemisférico.....	74

1.1. Descripción del proyecto

1.1.1. Título del proyecto

De acuerdo con el Documento de Proyecto, el título es “**Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género**”.

1.1.2. Duración y fecha de inicio

El proyecto fue diseñado y formulado en el año 2010, con una duración estimada de 36 meses¹. La fecha formal de inicio de la ejecución fue **mayo de 2010** y sus actividades se siguen desarrollando a la fecha, al ser este proyecto el único para el que este ejercicio de evaluación se produce en un momento intermedio de su desarrollo. En la versión revisada del Documento de Proyecto que se presenta en noviembre de 2011, la duración estimada y la fecha de finalización del proyecto se mantienen.

Por otra parte, los responsables del FEPO comunicaron al DPE que no se harían cargo de la cofinanciación de la última de las anualidades del proyecto, debido a que se habían producido algunos cambios en sus prioridades que lo recomendaban así. A pesar de ello, las responsables del proyecto en la CIM manifiestan que podrán realizar la mayor parte de las actividades previstas para esta última anualidad, gracias a la financiación del resto de los donantes y a una reducción significativa del coste de sus actividades. Eso significa que, en principio, en el momento actual está previsto que la duración del proyecto y su fecha de finalización se ajusten a las definidas inicialmente (**mayo de 2013**).

1.1.3. Países participantes

El proyecto de “Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo [...]” (a partir de ahora, Proyecto de Liderazgo o CIM 0903) cuenta con un ámbito hemisférico, lo que significa que su alcance territorial incluye a **los 34 Estados Miembros de la Organización de Estados Americanos**.

1.1.4. Antecedentes y justificación

La justificación inicial del proyecto parte del hecho de que en los últimos 40 años se han experimentado avances sustantivos –tanto en el ámbito nacional como en el internacional– a la hora de dotarse de leyes y normativas para proteger y sancionar la discriminación de género hacia las mujeres y la violación de sus derechos. Sin embargo, la traducción de esas normas a políticas públicas presenta aún importantes restricciones, debido a factores de índole variada, pero entre los que cabe destacar la escasez de profesionales que cuenten con la capacidad de liderar la agenda de igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas, y ello tanto en los organismos y mecanismos nacionales para la igualdad de género como en las organizaciones de la sociedad civil. Esa capacidad de liderazgo radica en aspectos tales como el conocimiento de la dinámica de los

¹ Si bien la primera propuesta del proyecto fue entregada a los representantes de la AECID ya durante 2009, tal y como se menciona en el Informe Anual de la CIM correspondiente a ese mismo año.

procesos políticos que se encuentran detrás de los diálogos, la negociación y la priorización de las políticas públicas.

En otras palabras, hay una escasez de profesionales que cuenten con una visión político- estratégica del quehacer del Estado y de sus instituciones en relación con las políticas públicas. Entre las consecuencias de este hecho se encuentran las restricciones y condicionantes existentes a la hora de implementar las convenciones, los acuerdos y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres.

El otro elemento a destacar es que en América Latina y el Caribe no existe una oferta de formación que permita desarrollar las capacidades necesarias para ejercer el liderazgo, más allá de las maestrías universitarias, con altos niveles de exigencia académica y en términos de acceso, dedicación y coste. Por otra parte, es una formación con una orientación más dirigida a los aspectos conceptuales y menos a los aspectos operativos y a la práctica política vinculada con los procesos que se encuentran tras las políticas públicas (tanto en la generación de consensos, como en su formulación y diseño). Estas características limitan, *de facto*, el acceso del funcionariado de los gobiernos y del personal de las organizaciones no gubernamentales.

1.1.5. Colectivos beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto son un amplio rango de **profesionales de organismos gubernamentales de los Estados miembros de la OEA y de la sociedad civil que se encuentran involucrados de uno u otro modo en los procesos previos en los que se definen las políticas públicas** (la concertación, los diálogos, la generación de consensos y su diseño y ejecución).

En todo momento se planteó una cierta priorización de estos colectivos según fuese su tipo y grado de involucramiento en estos procesos. En consecuencia, una caracterización más pormenorizada –y focalizada- de los colectivos beneficiarios sería:

- ☐ En primer lugar, los provenientes de las oficinas y ministerios de la mujer que trabajan en el área de políticas públicas de los 34 Estados Miembros de la OEA.
- ☐ Además, los profesionales de los ministerios sociales y económicos y de los organismos de la sociedad civil involucrados en la planeación y ejecución de dichas políticas.
- ☐ Finalmente, los que implementan políticas y programas para la igualdad de género.

En este proyecto no se definen beneficiarios indirectos aunque, tal y como se encuentra planteado, se podrían considerar como tales al conjunto de las mujeres de los Estados miembros de la OEA.

1.1.6. Objetivos y resultados²

FIN: Contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos.

² Tomados de la Matriz de Marco Lógico del Documento de Proyecto con fecha de junio 2010 y del Documento de Proyecto actualizado en noviembre de 2011 (ambos comparten el mismo enunciado).

PROPÓSITO: Desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.

PRODUCTOS:

1. Marcos conceptuales, metodológicos y herramientas disponibles para la formación en “liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas”.
2. Profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en marcos conceptuales, metodologías, estrategias y herramientas para el liderazgo en la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.
3. Creada una Comunidad de Prácticas sobre el liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas, que incorpore a los participantes de los cursos.

La replanificación realizada en noviembre de 2011 supone algunos cambios en dos de los tres productos, que no ven modificada, sin embargo, su formulación. En relación con el **primer producto**, los cambios suponen, en primer lugar, la sustitución de dos actividades por otras nuevas:

- ▣ La actividad 1.18 -“Elaborar un kit con los módulos de los cursos presenciales sobre liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas para capacitadores como instrumento pedagógico de formación- pasa a ser “Elaborar un libro consolidado sobre “La democracia de ciudadanía: Visiones y debates desde los derechos de las mujeres en las Américas”.
- ▣ En consecuencia, la actividad 1.20 –“Traducir el kit de capacitación a los tres idiomas oficiales restantes de la OEA (inglés, francés y portugués)- se transforma en la nueva 1.21: “Traducir el libro consolidado a los tres idiomas oficiales restantes de la OEA (inglés, francés y portugués)”.

Además, se introduce una nueva actividad, la 1.19: “Establecer un Grupo de Trabajo Regional sobre la Ciudadanía Política de las Mujeres para la elaboración de un “Marco analítico y de referencia sobre la democracia de ciudadanía desde una perspectiva de derechos, de igualdad de género e interculturalidad”.

En relación con el **segundo producto**, se eliminan las actividades vinculadas a la realización de tres de los cursos virtuales previstos (el 5º, 6º y 7º), quedando, por tanto, limitada la celebración de la formación virtual a cuatro ediciones, lo que disminuye su alcance de manera considerable (de 450 a 250 personas). En cuanto a la formación presencial que aún no se había celebrado queda eliminada (a pesar de que en el Documento de Proyecto se mantiene aún una actividad formativa de este tipo).

1.1.7. Estrategia de intervención

Tal y como se establece en el Documento de Proyecto (tanto el inicial como el revisado), la estrategia del Proyecto de Liderazgo se sustenta en dos pivotes: de un lado, en el desarrollo y fortalecimiento del capital humano [con un enfoque pedagógico aplicado a las políticas para la igualdad de género]; y de otro en el fortalecimiento de los diálogos y reflexiones de los sectores que están actualmente

trabajando para incidir en las políticas públicas con la perspectiva de igualdad de género y de derechos. Esta es la razón fundamental de que el proyecto esté basado, a su vez, en dos elementos:

- ☐ En un esquema de formación de estrategias múltiples, que trata de responder a las necesidades y posibilidades reales de entrenamiento, tiempo y recursos disponibles en los organismos gubernamentales -tanto las oficinas de las mujeres como los ministerios sectoriales- y en las organizaciones de la sociedad civil.
- ☐ En la puesta en marcha de una oferta de seminarios de actualización para las ministras de las oficinas de la mujer y del personal directivo de estas mismas oficinas.

1.1.8. Organización y gestión

La **Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)** es la entidad a cargo de la ejecución del proyecto, no planteándose, en principio, la participación de ninguna otra. El equipo que se preveía poner a disposición del proyecto estaba formado por una coordinadora de nivel P5, encargada de la supervisión, orientación, planeación y la coordinación de su ejecución, una asistente técnica (nivel P3), para el apoyo técnico y administrativo de la ejecución del proyecto y una secretaria. Además se preveía contar, obviamente, con la colaboración del resto del personal de la CIM, además de con la supervisión de la Secretaria Ejecutiva de la entidad.

Estos recursos cuentan con importantes limitantes de tipo cuantitativo de cara a la ejecución de un proyecto del volumen y extensión temporal de éste. Por tanto, también desde el principio se preveía contar con la colaboración de instituciones de reconocido prestigio en diferentes campos, entre quienes cabe mencionar al Instituto Tecnológico de Monterrey o el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir. En este documento se menciona también la posible colaboración de uno de los especialistas del Banco Interamericano de Desarrollo.

El esquema de ejecución no ha cambiado de manera significativa desde el comienzo del proyecto hasta la actualidad y descansa en un núcleo de personas radicadas en la CIM, con una intensa dedicación al proyecto –lo que no significa necesariamente que este proyecto sea su única responsabilidad- y una moderadamente larga serie de personas y entidades que son contratadas para la realización de actividades específicas. Dentro de este esquema la relación se establece de cada persona individual con la CIM, incluso en los casos en los que se preveía la participación de las instituciones en las que prestan sus servicios. Es decir, desde este punto de vista, no existen relaciones institucionales reseñables sino, más bien, colaboraciones basadas en la realización de un producto o servicio.

A la hora de describir brevemente la ejecución del proyecto hasta la fecha pueden diferenciarse **tres etapas**. La primera de ellas se extiende desde el comienzo del proyecto –en mayo de 2010- a la presentación del primero de los documentos de progreso en noviembre de ese mismo año. Esta primera etapa se caracteriza por una intensa actividad que finaliza con un avance sustantivo del primero de los productos, según se manifiesta en la información de progreso presentada, así como con la celebración de un curso presencial denominado “Liderazgo en las Políticas Públicas para la Ciudadanía de las Mujeres”, que tuvo lugar en octubre de 2010 en la República Dominicana, y en el que participaron aproximadamente 25 personas. La segunda etapa, queda reflejada en el segundo de los informes de progreso (presentado en mayo de 2011) e incluye fundamentalmente la realización del I Foro Hemisférico “Liderazgo de las mujeres para la democracia de ciudadanía”.

En la tercera y última de las etapas analizadas tiene lugar la reprogramación del proyecto para la eliminación, sustitución o inclusión de nuevas actividades y es el momento en el que se pone en marcha el denominado Grupo de Trabajo Regional sobre la ciudadanía política de las mujeres, conformado por un conjunto de expertas en diferentes materias, quienes reciben el encargo de diseñar y confeccionar uno de los subproductos que se incorporan al proyecto –como parte del Producto 1-, consistente en un “Marco analítico y de referencia sobre la democracia de ciudadanía desde una perspectiva de derechos, de igualdad de género e interculturalidad”.

Es en este momento también cuando se incorporan nuevas entidades al proyecto, en calidad de donantes. La identidad de estos nuevos cofinanciadores y la cuantía de sus aportes pueden consultarse en el apartado de presupuesto.

Por el momento, cabría distinguir una cuarta etapa en la ejecución del proyecto, que comenzaría aproximadamente en abril de este año 2012, en cuyo marco se habría desarrollado el II Foro Hemisférico “Ciudadanía plena de las Mujeres para la Democracia”³. Sin embargo, esta cuarta etapa queda fuera de esta evaluación intermedia.

1.1.9. Actores involucrados

En el momento de diseño del Proyecto de Liderazgo y en su posterior revisión no se tienen en cuenta más actores que la propia CIM en su rol de ejecutora, (con las salvedades mencionadas en el apartado correspondiente a la organización y gestión). De hecho, sólo son mencionadas las Oficinas y Ministerios de las Mujeres de los Estados Miembros, en calidad de entidades contrapartes.

La razón de lo limitado de este rol de las Delegadas de la CIM en el marco del proyecto se encuentra relacionada con su ámbito territorial, plenamente hemisférico y por tanto -y desde algún punto de vista- desterritorializado.

1.1.10. Presupuesto

Presupuesto Total:	US\$ 2,139,317.19
<u>Financiación AECID⁴:</u>	<u>US\$ 1,585,369.00</u>
<u>Otros financiadores:</u>	<u>US\$ 206,768.19</u>
Gobierno de México.	US\$ 149,950.00
ONU-Mujeres	US\$ 56,818.19
<u>Financiación CIM/OEA:</u>	<u>US\$ 347,180.00</u>

³ Este II Foro se ha celebrado el pasado mes de julio y, por tanto, quedaría fuera del siguiente periodo de monitoreo y reporte del proyecto, ya que el siguiente Informe de Progreso ha debido ser presentado a finales del pasado mes de abril.

⁴ Financiación aprobada inicialmente para las tres anualidades previstas.

1.2. Análisis del diseño: PERTINENCIA

El apartado se estructura según los elementos de análisis y los indicadores que fueron definidos en la matriz de evaluación (incluida en el Anexo 1). Siguiendo también la matriz, las fuentes de información utilizadas han sido fundamentalmente de tres tipos: fuentes documentales, entrevistas a informantes clave y la encuesta telemática a las participantes en la formación presencial y en el I Foro Hemisférico celebrado en abril de 2011. El peso de la información procedente de cada fuente varía en cada caso.

Tras el análisis y recogida de información se comprueba la existencia de cierto solapamiento entre los agentes del proyecto y las identidades de las informantes a las que se preveía consultar. Por ejemplo, las responsables de los mecanismos de igualdad participaron en su mayor parte en el I Foro y algunas de las expertas en el tema forman parte del Grupo de Trabajo Regional. Esto unido al escaso número de personas que participan -directa o indirectamente- en el proyecto y a las habitualmente bajas tasas de respuesta a las encuestas telemáticas⁵ hace recomendable el análisis conjunto tanto de alguno de los indicadores propuestos como, incluso, de los elementos de análisis que fueron definidos inicialmente; manteniendo el tratamiento diferenciado en todos los casos en los que ha sido posible.

1.2.1. Alineamiento estratégico y pertinencia sociopolítica del proyecto

A modo de recordatorio, el **alineamiento estratégico** ha de producirse tanto en el nivel de propósito del proyecto como en el nivel de fin. Por decirlo de manera muy resumida, en el caso del Proyecto de Liderazgo eso se refiere, respectivamente al desarrollo de capacidades para el ejercicio del liderazgo y al aumento de la incidencia de las mujeres en las políticas públicas.

Las convenciones y declaraciones interamericanas recogen y priorizan la actuación en la materia objeto del proyecto.

Los informes interamericanos contienen recomendaciones sobre la materia objeto del proyecto⁶.

Como ya se ha visto en los capítulos anteriores, existe un compromiso manifiesto de la CIM con los derechos humanos de las mujeres en general y con sus derechos políticos en particular. El proyecto CIM 0903, prioriza en su fundamentación y formulación el derecho de las mujeres a participar en la dirección de los asuntos públicos de sus países como fin y estrategia para impulsar políticas públicas comprometidas con el logro de la igualdad de género y el avance de las mujeres en el ejercicio de sus derechos.

La revisión documental y normativa llevada a cabo muestra que estos ámbitos son recogidos con claridad en una multiplicidad de documentos que abarcan las Convenciones Interamericanas, las Resoluciones de la Asamblea General y los documentos y acuerdos emanados de la propia CIM, desde las Declaraciones y Resoluciones de las Asambleas de Delegadas a, desde un punto de vista más operativo, los instrumentos programáticos de los que se ha ido dotando en los últimos años.

Centrándonos en los acuerdos y resoluciones de los 10 años anteriores al diseño del proyecto (oficialmente en el año 2010), seguramente hay que comenzar por mencionar el Programa

⁵ Ver apartado relativo al “Alcance y Limitaciones” en el Capítulo referido a Metodología.

⁶ Estos dos indicadores han recibido un tratamiento conjunto.

Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (PIA), adoptado por la Asamblea General de la OEA en 2000. En el PIA se insta a los Estados miembros de la OEA a formular políticas públicas y estrategias y a implementar acciones dirigidas a promover los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género en todas las esferas de la vida pública y privada (Objetivo General 2), así como a “incorporar la perspectiva de género como parte integral de los programas, acciones, instrumentos, y agendas de los eventos nacionales e internacionales, en especial en las reuniones a nivel ministerial.”

Paralelamente, se insta a la Secretaría General de la OEA a que vele por la transversalización del enfoque de género “en todos los trabajos, proyectos y programas de los órganos, organismos y entidades de la OEA en el cumplimiento del Programa”. Finalmente, es la CIM quien queda encargada del “seguimiento, coordinación y evaluación” del PIA y de las acciones que se desarrollen para su implementación.

Este encargo es ratificado y reconocido años más tarde, en 2006, por la Asamblea General de la OEA (AG/RES. 2192/06) que reafirma la labor de la CIM y la continuidad de su apoyo a sus esfuerzos en el seguimiento e implementación del PIA “incluidas las actividades para seguir promoviendo la integración de la perspectiva de género en las reuniones ministeriales de trabajo, justicia, educación, y ciencia y tecnología, así como también en el seguimiento de los mandatos del proceso de Cumbres de las Américas, en particular la Cuarta Cumbre de las Américas”. Este apoyo se reitera en el Programa de Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género, adoptado por la Asamblea General en 2009⁸ –es decir, un año antes del diseño del Proyecto de Liderazgo.

Con todo ello, la mención más explícita a la finalidad del Proyecto de Liderazgo seguramente se encuentra en la Declaración de Compromiso de Puerto España, también en el año 2009, tras la Quinta Cumbre de las Américas celebrada en Trinidad y Tobago. En ella los Estados Miembros se comprometieron, entre otras acciones, a “asegurar la integración transversal de la perspectiva de género en las políticas, planes y programas nacionales y hemisféricos” y a promulgar “leyes y políticas públicas que promuevan el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales de la mujer, la igualdad, la equidad y la paridad de género”.

Con esta excepción, la mayor parte de las declaraciones que se han mencionado en este apartado se refieren a aspectos relacionados con la finalidad del proyecto de manera un tanto general y poco específica y, dado su nivel de concreción, no se encuentran menciones específicas a su propósito. Para encontrarlas, debemos recurrir al análisis de la política y las prioridades de la propia CIM, lo que es objeto del próximo apartado.

La política y prioridades de actuación de la CIM contemplan actuaciones en la materia objeto del proyecto.

El tema de la incidencia de género en las políticas públicas y del desarrollo de capacidades para ejercer el liderazgo en los procesos de concertación, formulación y diseño de aquéllas ha formado parte del mandato de la CIM, de una u otra forma, desde hace casi veinte años y era ya uno de los temas a

⁷ La Cuarta Cumbre de las Américas (Mar del Plata, 2005), incluye una Declaración sobre el Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática.

⁸ AG/RES.2454 (XXXIX-O/09).

los que la Comisión otorgó un carácter prioritario en su Plan estratégico de acción de septiembre de 1995, bajo el título de “Participación de la mujer en las estructuras de poder y de toma de decisiones”⁹.

Tres años más tarde, el Plan de Acción de la CIM para la Participación de las mujeres en las Estructuras de Poder y Toma de Decisiones (CIM/RES 198/98), incluye acciones específicas relacionadas con el propósito y con el fin del proyecto en tres de sus líneas de acción prioritaria, relacionadas con:

- ❑ La formación, donde se menciona que “la CIM cumplirá un papel fundamental en la promoción de este tipo de actividades [formación integral de liderazgo], facilitando la información correspondiente y promoviendo la cooperación horizontal para el intercambio de experiencias exitosas”¹⁰.
- ❑ La actualización institucional. “Las medidas de acción de este apartado persiguen, fundamentalmente, promover reformas legislativas, la formación y capacitación en liderazgo de las mujeres en las estructuras de la administración pública y la igualdad de oportunidades y la equidad de género para el ascenso en el sector público y privado”.
- ❑ El fortalecimiento de alianzas, donde se mantiene la necesidad de “promover una mayor colaboración entre la CIM y las organizaciones de la sociedad civil de los Estados miembros para coordinar acciones de promoción de liderazgo de la mujer en todos los niveles”.

El tema aparece de nuevo con claridad en el PIA de noviembre de 2008, entre cuyas medidas transitorias se menciona que “la CIM debería coordinar con los Estados miembros esfuerzos especiales con miras a que tanto las mujeres como los hombres reciban capacitación en disciplinas relacionadas con el ejercicio de la política. Ello incluiría, entre otras, administración política, capacidad de negociación, planificación estratégica, técnicas de liderazgo, capacitación en materia de género, instrucción cívica, oratoria y educación política y sindical”¹¹.

Para finalizar este apartado, mencionar que en el Plan Estratégico 2011-2016 de la Comisión Interamericana de Mujeres, aprobado en 2011, el tema se mantiene y adquiere incluso mayor importancia. La elaboración de este Plan Estratégico se extendió durante casi dos años, prácticamente desde el

⁹ Una de las líneas estratégicas incluidas en este Plan destacaba la necesidad de “establecer programas y mecanismos destinados a incrementar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y promover el logro de la equidad, tales como el diseño de políticas que incorporen una perspectiva de género”. (referencia, pág. 6). En ese mismo capítulo, se mencionaba, entre las Medidas Transitorias que “La CIM debería instar a los Estados miembros a incrementar la vigilancia, la evaluación y la adopción de mecanismos con el fin de que se incluya el concepto de la igualdad entre los géneros en las políticas que aplican las diversas entidades públicas, de manera que sus efectos sean duraderos y sostenibles”. Se menciona también en otros apartados correspondientes a diversas políticas sectoriales (trabajo, educación, salud...).

Por otra parte, en el mismo capítulo y también entre las medidas transitorias, se menciona la necesidad de que la CIM coordine “con los Estados miembros esfuerzos especiales con miras a que tanto las mujeres como los hombres reciban capacitación en disciplinas relacionadas con el ejercicio de la política. Ello incluiría, entre otras, administración política, capacidad de negociación, planificación estratégica, técnicas de liderazgo, capacitación en materia de género, instrucción cívica, oratoria y educación política y sindical.

¹⁰ Sin embargo en este caso, el Plan asigna en realidad la responsabilidad de la materialización de la formación en liderazgo a los Estados miembros, y a la CIM más un papel facilitador: “Propiciar en los Estados miembros, y en coordinación con los mecanismos nacionales de la mujer, programas de formación integral para el ejercicio del liderazgo, con énfasis en la capacitación para la negociación política”. (Estrategia II. Formación).

¹¹ Resolución aprobada por la cuarta sesión plenaria celebrada de la XXIX Asamblea de Delegadas. CIM/RES. 209 (XXIX-O/98). Fortalecimiento y modernización de la Comisión Interamericana de Mujeres. Programa interamericano sobre la promoción de los derechos humanos de la mujer y la equidad e igualdad de género.

comienzo del periodo de la actual Secretaría Ejecutiva. Ello significa que el diseño del proyecto CIM 0903 corrió en paralelo durante una parte de la elaboración y concertación del Plan Estratégico y es también seguramente la causa de que dos de los resultados definidos en el Plan recojan fielmente parte de los resultados previstos en el propio Proyecto de Liderazgo (resultados 4 y 5)¹².

También lo hacen la política y prioridades del financiador (FEPO).

Tal y como ya hizo el II Plan Director, el **III Plan Director de la Cooperación Española, 2009-2012**, incorpora y otorga al enfoque de género un carácter de doble prioridad: como prioridad horizontal y como sector específico para favorecer el empoderamiento de las mujeres en la lucha contra la pobreza.

Por otra parte, la **Estrategia de Género en el Desarrollo de la Cooperación Española (2007)** es un instrumento fundamental para dar cumplimiento a esa doble prioridad del enfoque de género. En ella se establece como objetivo general de política sectorial el de “contribuir a alcanzar el pleno ejercicio de los derechos humanos y la ciudadanía de las mujeres mediante el empoderamiento” e incluye el compromiso de la Cooperación Española de promover iniciativas que contribuyan al pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y al fortalecimiento de procesos de cambio hacia la igualdad formal y real entre mujeres y hombres, que garanticen el pleno ejercicio de los derechos sociales, civiles y políticos de las mujeres y las niñas.

En este marco, las actuaciones comprendidas en el proyecto CIM 0903 se hallan en consonancia con estos esfuerzos, especialmente a nivel de uno de sus objetivos específicos¹³, así como de parte de las líneas estratégicas y las actuaciones específicas priorizadas por la Estrategia¹⁴.

Para finalizar, las actuaciones del proyecto se encuentran alineadas con la línea estratégica regional prioritaria para América Latina: *Fortalecimiento de políticas públicas de igualdad y no-discriminación de las mujeres en cada uno de los países de la Región*. Bajo esta línea estratégica la Cooperación

¹² CIM/OEA (2011): “Plan Estratégico 2011-2016 de la Comisión Interamericana de Mujeres CIM”. **Resultado 4**. Fortalecidas las capacidades de una masa crítica de mujeres para ejercer un liderazgo democrático orientado a la incidencia en las políticas públicas para integrar los objetivos de igualdad de género; a) Revisar y documentar la oferta de cursos y/o programas existentes para la formación en liderazgo adaptativo y democrático considerando la perspectiva de género y derechos en la región; b) Elaborar una curricula para la formación en liderazgo para la incidencia en políticas públicas con perspectiva de género y derechos para gestionar cambios sociales; c) Desarrollar cursos virtuales de formación en liderazgo democrático con perspectiva de género y derechos para gestionar cambios sociales. **Resultado 5**. Establecido el rol de la CIM como foro hemisférico de diálogo, debate, intercambios y de generación de agendas sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres en la construcción de la democracia de ciudadanía en la región, así como para construir puentes intrahemisféricos que creen sinergias y potencien las acciones de cambio en el ámbito político; b) Realizar diálogos y debates sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres en la construcción de la democracia ciudadana en la región; c) Sistematizar y difundir los resultados de los foros anuales a través de publicaciones y videos, que sirvan de insumos para el *advocacy* y los seminarios de capacitación, entre otros.

¹³ En concreto, el objetivo y las acciones del proyecto se alinean con el objetivo específico 4 de la Estrategia: colaborar con los países socios para reforzar procesos de cambio progresivo hacia la igualdad formal y real, que garanticen el pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres como paso indiscutible para su plena ciudadanía, mediante la construcción de políticas públicas y mecanismos que reduzcan y vigilen, de forma efectiva y prioritaria, los diferentes tipos de discriminación contra las mujeres en su diversidad de identidades y en los espacios de participación internacional, nacional y local.

¹⁴ El número de actuaciones con las que puede alinearse el Proyecto de Liderazgo son muy numerosas, por lo que a continuación sólo se enumeran las líneas estratégicas en las que se enmarcan, y que son la 4.2 (Fortalecer la gobernabilidad Democrática para la igualdad y ciudadanía de las mujeres); la 4.3 (Fortalecer mecanismos y políticas de igualdad); la 4.4 (Apoyar procesos de integración regionales sobre políticas de igualdad de género) y, finalmente, la 4.7 (Empoderamiento de las mujeres en la representación política).

Española contribuye “al apoyo a los mecanismos de igualdad para su fortalecimiento a favor de la gobernabilidad democrática y la ciudadanía de las mujeres”.

Personas expertas de reconocido prestigio coinciden en la necesidad de actuación en la materia objeto del proyecto.

Participantes en la formación presencial y/o *on line* (representantes de OG y ONG) como en los seminarios de actualización (representantes políticos) coinciden en la necesidad de actuación en la materia objeto del proyecto.

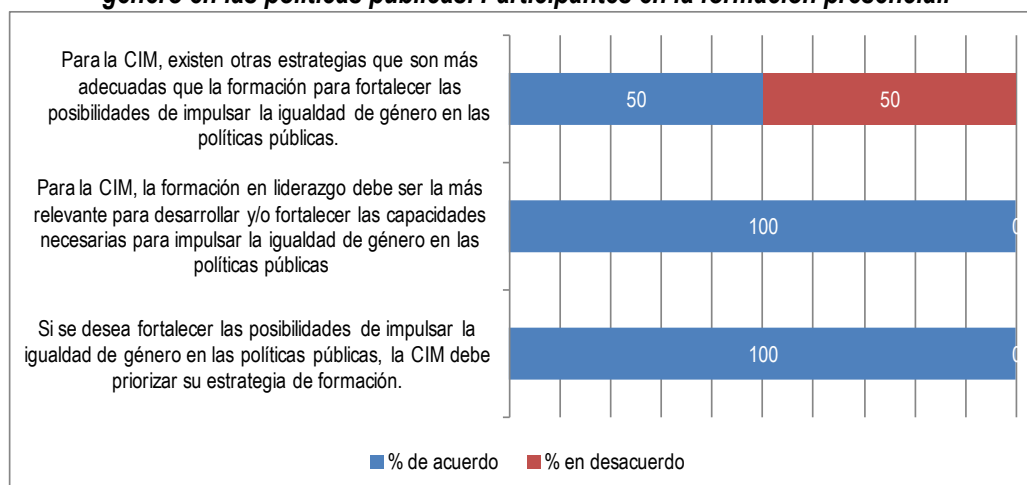
Las representantes de las Oficinas y Ministerios de la Mujer de los EEMM coinciden en la necesidad de actuación y de priorización de la materia objeto del proyecto.

Como ya se ha mencionado en otro lugar de este capítulo, se ha considerado necesario la concentración de estos indicadores en un solo análisis, ya que en la mayor parte de los casos las personas susceptibles de proporcionar información sobre estos aspectos cuentan, como mínimo, con dos de esos roles, por lo que una separación formal de los discursos es puramente artificiosa.

Lo que queda claro es que existe un acuerdo bastante generalizado sobre la necesidad de trabajar en el desarrollo de capacidades para que las mujeres puedan ejercer un liderazgo en los asuntos y funciones públicas de los países, con el objetivo último de incrementar la incidencia en políticas públicas que impulsen la igualdad y la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas de la región. Y este acuerdo se produce, además, en cualquiera de los perfiles que han sido definidos (tanto entre las representantes de las Oficinas y Ministerios de la Mujer con las que se ha podido contactar, como entre las expertas que nos han proporcionado sus opiniones, como, en fin, por parte de las participantes en las actuaciones del proyecto, ya sea el curso presencial inicial como en el I Foro Hemisférico.

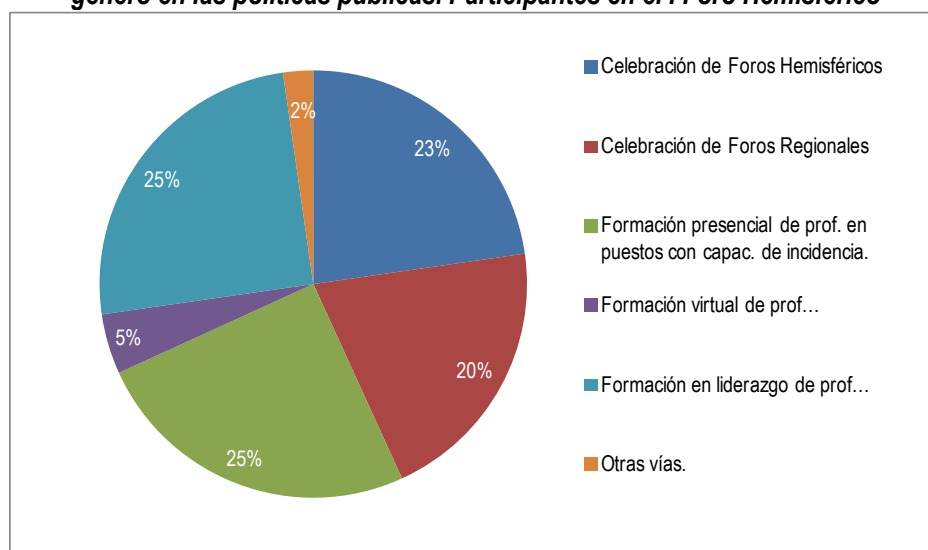
Empezando por estas últimas y, en concreto, por el análisis de las respuestas a los cuestionarios *on line* que fueron lanzados, existe un amplio acuerdo sobre la necesidad de esta estrategia. Las participantes en el curso de formación presencial afirman de manera unánime que la CIM debe priorizar su estrategia de formación, con el objetivo de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas, y que además debería hacerlo especialmente en el caso de la formación en liderazgo. Sin embargo, la mitad de las personas que respondieron consideran que hay otras estrategias que son aún más adecuadas que la formación a la hora de conseguir ese objetivo. Entre ellas se mencionan fundamentalmente dos aspectos: el apoyo político a los mecanismos de la mujer en la región, por la calidad de la CIM de órgano colegiado supranacional y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las instituciones y los países que integran la CIM, ya sea en forma de conferencias, videoconferencias o e-conferencias. En este último bloque podría considerarse incluida la celebración de Foros Hemisféricos y/o regionales.

Gráfico 1. Pertinencia de las estrategias de la CIM para el impulso del enfoque de género en las políticas públicas. Participantes en la formación presencial.



Fuente: encuesta a participantes en el curso presencial.

Gráfico 2. Pertinencia de las estrategias de la CIM para el impulso del enfoque de género en las políticas públicas. Participantes en el I Foro Hemisférico



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico.

En el caso de las personas que participaron en el I Foro Hemisférico la dispersión en las respuestas es algo mayor -se les preguntaba no sólo por la pertinencia de la formación promovida por la CIM sino también por la de otros instrumentos, fundamentalmente los Foros-. Aún así, el acuerdo sigue siendo mayoritario: el 55% de las personas que respondieron considera que la CIM debe priorizar la formación de personas en puestos de incidencia sobre las políticas públicas¹⁵ y otro 43% de respuestas afirman

¹⁵ Hay que llamar la atención, sin embargo, sobre el hecho de que la formación virtual sólo es considerada prioritaria en un 5% de las respuestas.

que son los foros el instrumento al que se debe otorgar prioridad. En otras palabras, el 98% de las personas que respondieron considera que el trabajo de la CIM en el ámbito del desarrollo de capacidades debe centrarse en alguna de las “herramientas” elegidas por el proyecto, ya sea la formación, ya la celebración de Foros.

Las entrevistas realizadas arrojan resultados similares cuando se trata de valorar la importancia y pertinencia del trabajo de desarrollo de capacidades para la incidencia de la agenda de género en las políticas públicas. Se considera que la formación es necesaria y estratégica, entre otras razones porque, como afirmaba una de las personas entrevistadas:

“Hay un déficit de funcionarios públicos formados en temas de género e igualdad. También hay muchas resistencias con respecto a la aplicación del enfoque de género, mucho desconocimiento de las normas y los compromisos internacionales [a los que] hay que dar cumplimiento. Los funcionarios desconocen estos compromisos.”

Sin embargo, existen opiniones encontradas sobre cuál es el rol que la CIM debería jugar en este marco. Entre las razones que sustentan una u otra postura pueden mencionarse, a título de ejemplo, las siguientes:

- ☐ La CIM cuenta con una mejor posición –mejor que otras instancias que también trabajan en este ámbito- para llegar a los representantes de la Administración Pública, especialmente en el caso del personal de los mecanismos de la mujer, que son quienes deberían concentrar su actividad formativa¹⁶.
- ☐ Entre las expertas y las integrantes de los mecanismos de igualdad hay quien piensa, sin embargo, que la CIM debería dejar que la formación y el desarrollo de capacidades sean asumidos por otras instancias. Entre las razones que se proporcionan para ello pueden destacarse las siguientes:
 - La CIM debería centrarse en incidir en los estados para que fuesen ellos quienes acometiesen este tipo de acciones de formación al interior de los países. La razón fundamental es que la CIM es una instancia supranacional, con un amplio perfil político y que cuenta como contrapartes naturales a las Ministras, que están en los ejecutivos de los gobiernos, pero al mismo tiempo cuenta con unos recursos muy limitados, cuya sostenibilidad no está garantizada, al requerir que sea asumida en buena medida por financiadores externos. Por ello, es preferible aprovechar el potencial de la CIM de una manera diferente.
 - Para que una estrategia de formación de escala hemisférica cuente con un valor añadido real debería partir de un adecuado análisis político que apoye su diseño y debería realizarse en un contexto amplio de apropiación por parte de las ministras.
- ☐ Finalmente, hay quien considera que es preferible que la CIM mejore su articulación con otras instituciones, de manera que cada una de ellas pueda ocuparse de aquéllos aspectos que puede abordar de manera más eficaz y eficiente y sobre cuya actuación puede generar una diferencia real (como ocurre, por ejemplo, con el caso de la formación –o actualización- para las Ministras).

¹⁶ Como se verá, otras informantes cuentan con una posición contraria, dada la falta de estabilidad del personal de las instituciones públicas en alguno de los países de LAC (tanto en los niveles técnicos como en los políticos).

Esta es la estructura de las opiniones recogidas por medio de las entrevistas realizadas a las participantes en las actividades del proyecto, a las responsables de los mecanismos y a otras expertas en la materia, en lo relativo a la necesidad de actuación en relación con el propósito y el fin del proyecto. Para finalizar, se desea hacer una mención específica de los comentarios relacionados con una línea concreta de actividad en el marco de la estrategia de formación incluida en el Proyecto de Liderazgo: los seminarios de actualización de las Ministras.

Tal y como la propia responsable del proyecto afirmaba, el *“formato para actualizar a las ministras de LAC no puede ser el de una formación al uso, ni por el tiempo, ni por la implicación-compromiso de trabajo, ni por la “propuesta pedagógica”*. En este sentido, el proyecto planteaba la celebración de seminarios anuales de actualización, cuyo formato quedaba pendiente de perfilar. La elección fueron los Foros Hemisféricos, de los que se han celebrado dos hasta el momento¹⁷ y que son un formato “natural” en el marco de la OEA: *“Los Foros son utilizados típicamente por la OEA para implicar a todos los países y propiciar el debate y diálogo hemisféricos sobre temas de prioridad o estratégicos para la organización”*.

Los foros cuentan, además, con una ventaja adicional, que es su apertura: *“Estos espacios están abiertos a una diversidad de perfiles, no sólo a las ministras, y esto es positivo porque se les expone a visiones distintas y disciplinas y experiencias diversas”*. Pero por otra parte, esa misma apertura ha supuesto que su propósito se ha ido separando, al menos hasta cierto punto, del que se encontraba previsto en origen, como se verá en el próximo apartado, correspondiente al criterio de coherencia interna.

Al menos una parte de las Oficinas y Ministerios de la Mujer de los EEMM han participado / participan activamente en el diseño, planificación y/o seguimiento del proyecto.

Según la información recogida, no se ha producido una participación formal de las delegadas de la CIM en ninguno de los aspectos mencionados (diseño, planificación o monitoreo del proyecto), ni de otras instituciones beneficiarias potenciales de sus actuaciones (organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo).

Y eso es así hasta tal punto que al menos una parte de las personas entrevistadas y que cuentan con este perfil conocen la existencia de los Foros, pero no que formen parte de un proyecto que cuenta con un propósito más amplio y que incluye otras actuaciones. Si esto es así, eso significa que difícilmente se ha contado con una participación, al menos directa, en su preparación o seguimiento.

En el caso del diseño, en concreto, es fácil explicar esta falta de participación, dadas las circunstancias en las que se produjo. Como fue manifestado por una de las representantes de la CIM: *“De un jueves para un lunes, [se elaboró] el proyecto [...], porque les dicen que hay una oportunidad de financiación”*. Por no entrar en otras consideraciones relacionadas con la calidad de los proyectos, lo que es claro es que con estos tiempos es materialmente imposible poner en marcha ningún proceso de participación¹⁸.

Por otra parte, el seguimiento de las actuaciones de la CIM que tiene lugar en el marco de sus instancias de dirección –tales como, por ejemplo, el Comité Directivo– no se centra tanto en la evolución

¹⁷ Aunque sólo uno de ellos se encuentra incluido en el marco temporal de esta evaluación.

¹⁸ Esto no significa, sin embargo, que no se hubiesen producido conversaciones previas, de carácter informal, que permitieron el diseño del proyecto en un periodo de tiempo tan extremadamente corto.

de los proyectos como en los aspectos relacionados con su gestión y presupuestos. La consecuencia es que tampoco estas instancias son, en la práctica, espacios para la participación a este nivel.

1.3. Análisis del diseño: COHERENCIA INTERNA

Según la matriz de evaluación, el análisis de la coherencia interna del proyecto se basaba en dos elementos. Uno de ellos está relacionado con la calidad técnica de la lógica de la intervención (calidad de la lógica de resultados, idoneidad de los indicadores y las líneas de base y relevancia y realismo de las hipótesis/riesgos del proyecto). Este análisis alimentó de manera principal el Informe de Medio término presentado el pasado mes de junio, por lo que no va a ser abordado de nuevo aquí. Sólo mencionar que seguramente el principal cambio propuesto en el caso del proyecto CIM 0903 fue la transformación del primero de sus productos en una de las actividades incluidas en el segundo de ellos¹⁹. Otro propuesta de cambio reseñable es la reordenación y agrupación de las actividades del proyecto, de manera que muchas quedaron convertidas en tareas, subordinadas a actividades de rango mayor que las englobaban.

El segundo elemento se correspondía con la coherencia de la lógica de la intervención, considerada en un doble sentido el primero de los cuales se refería a la existencia o no de coincidencia en el discurso de las personas clave entrevistadas sobre si el propósito elegido podía ser considerado como el más adecuado para contribuir a alcanzar el fin del proyecto. Éste vuelve a ser un caso en el que la coincidencia de perfiles entre las personas clave y la escasez de actividades ejecutadas ha supuesto que el análisis de pertinencia ha dado respuesta también a esta pregunta sobre la coherencia interna.

Pero la coherencia de la lógica de la intervención también se definía por la existencia de coincidencia en el discurso de las personas entrevistadas sobre la adecuación de los productos previstos en relación con el propósito que se había definido, así como por la mayor o menor adecuación de las características de aquéllos. Este último aspecto es el que se abordará en los párrafos siguientes.

1.3.1. Características de la formación

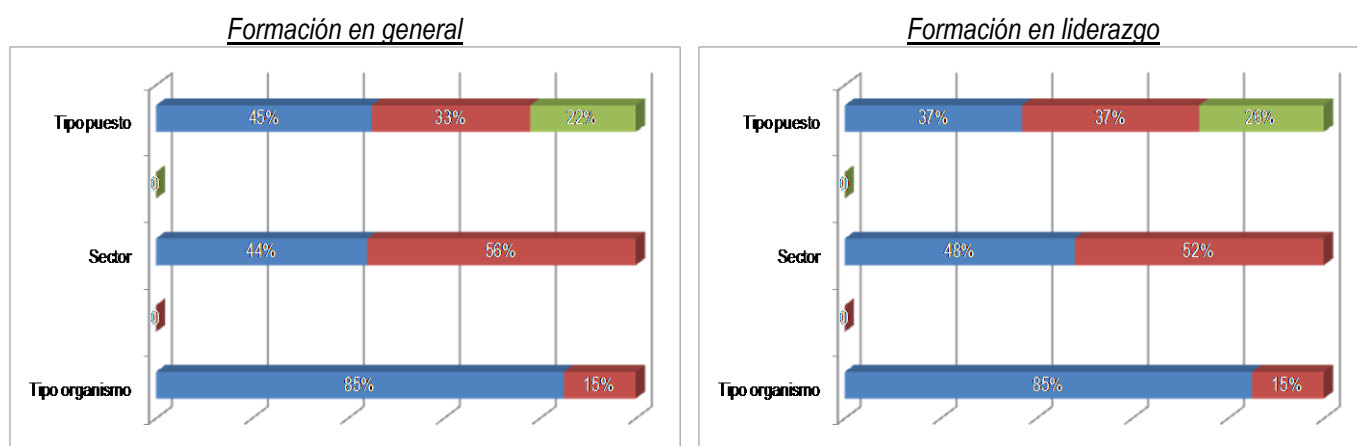
En el apartado anterior, correspondiente a la pertinencia del proyecto, se han incluido algunas consideraciones sobre la adecuación de la formación como instrumento para alcanzar el propósito del proyecto, por lo que en realidad este aspecto ya ha sido respondido. Queda sin embargo la determinación de las características que debe tener esa formación para contribuir en la mayor medida posible a “desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo”. Puesto que esta pregunta se incluía tanto en la encuesta dirigida a participantes en la formación presencial como a participantes en el I Foro Hemisférico, se ha decidido totalizar las respuestas. En esta decisión ha influido también el hecho de que el sentido de las respuestas era muy similar en ambos casos.

¹⁹ A modo de recordatorio, el segundo producto era: “Profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en marcos conceptuales, metodologías, estrategias y herramientas para el liderazgo en la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas” y el producto desaparecido “Marcos conceptuales, metodológicos y herramientas disponibles para la formación en “liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas”. De hecho, este último no ha sido incluido en el análisis de los productos que se incluye en este apartado.

Las participantes en las actividades de este proyecto consideran que para optimizar la incidencia de la formación sobre el propósito y el fin del proyecto, ésta debe dirigirse prioritariamente a organizaciones públicas (85% del total de respuestas). Sin embargo, se produce una marcada división de opiniones sobre en qué sector –género u otro- y en qué tipo de puesto –políticos y otro personal electo, otros directivos o puestos técnicos- debe estar desarrollando sus actividades el alumnado.

Cuando se pregunta por la formación en general, las respuestas favorecen un tanto a los sectores diferentes al sector género, y son los perfiles electos los que concitan un mayor acuerdo (un 45%), frente al 33% que ha recibido otro personal directivo o el 22% del personal técnico.

Gráfico 3. Características de la formación para incrementar su incidencia en el propósito del proyecto



Fuente: resultados agregados de la encuesta a participantes en la formación presencial y a participantes en el I Foro Hemisférico

Al preguntar en el mismo sentido, pero en referencia a la formación específica en liderazgo, las respuestas no son muy diferentes. En todo caso, se aprecia aún una mayor dispersión en las respuestas referidas al sector y al tipo de puesto ocupado, donde el personal directivo iguala al personal político o electo.

Si se relacionan las respuestas a las dos preguntas puede verse, por una parte, que hay tantas personas que abogan por la concentración como las que lo hacen por extender esta formación al máximo de perfiles y colectivos posibles. Dado el número de respuestas recibidas, no se puede extraer más pauta de respuesta que ésta, ya que los perfiles escogidos difieren de manera bastante marcada en el caso de la formación en general y en el de la formación en liderazgo en particular.

Constituye un análisis más interesante el de las razones por las que justifican su elección las personas que proporcionaron sus respuestas. Para empezar, las razones de quienes escogieron las personas que trabajan en organismos públicos tienen que ver con que es desde aquí desde donde se ponen en marcha las políticas públicas, por lo que se defiende que la incidencia es más directa en este caso.

Por otra parte, se afirma que con frecuencia las personas que ocupan cargos políticos por primera vez desconocen totalmente la temática y los instrumentos de género, por lo que dirigirles acciones formativas puede alcanzar su mayor impacto en estos casos (mientras que las ONG cuentan con un mayor conocimiento del tema, así como con herramientas cuyo manejo controlan, por lo que la formación se hace menos necesaria).

Por el lado contrario, las personas que mantienen que han de ser las ONG (redes, movimientos sociales, etc.) a quienes se dirija la formación de manera preferente, lo hacen apoyándose en la alta movilidad del personal público y en que las personas que gozan de una situación más estable en él suelen ser las que no cuentan con poder de decisión. La mayor estabilidad de las personas que se desempeñan en las ONG recomendaría que fuesen ellas a quienes se dirigiese esta formación. Se considera también que éstas cuentan con una mayor capacidad para transmitir a la población la necesidad de que el género sea un tema auténticamente transversal.

Desde un punto de vista sectorial, como ya se ha comentado, las opiniones están claramente divididas, si bien se han recogido más comentarios cualitativos referidos a la necesidad de trabajar el género de manera transversal –y, por tanto, de dirigir la formación a los sectores diferentes a él.

Y, de nuevo, hay comentarios que defienden cada uno de los perfiles como prioritarios: los cargos políticos o electos, porque son quienes cuentan con una capacidad de decisión más directa; los directivos, puesto que son ellos quienes han de materializar en aspectos de gestión los acuerdos políticos que se alcancen. Finalmente, también se defiende la formación dirigida al personal técnico, ya que ellos son, en última instancia, los garantes de que la implementación que se lleva a cabo se realiza al máximo de sus posibilidades y con unos niveles de calidad adecuados.

1.3.2. Características de los Foros Hemisféricos²⁰

Ni la formación ni los Foros Hemisféricos son, en realidad, productos de este proyecto, sino que son actividades dirigidas a la obtención de un mismo producto, relacionado con el resultado deseado de su acción: el desarrollo y fortalecimiento de competencias. Sin embargo, a lo largo de esta evaluación, y especialmente a la hora de pedir información a las participantes, ha sido necesario situarse en este nivel, el único que era reconocible y reconocido por ellas. Es por ello que será en el apartado de conclusiones donde pueda establecerse si realmente los productos eran los más adecuados para alcanzar el propósito que se había planteado. En éste, por tanto, nos centraremos en la adecuación de estos dos “subproductos”.

Ya en el caso concreto de los Foros Hemisféricos, el tratamiento que se les otorga es un tanto particular. No son mencionados en el diseño del proyecto, donde se habla, en todas las ocasiones, de la celebración de seminarios de actualización: seminarios sobre liderazgo para la incidencia en los procesos de reformas políticas y del Estado, para las ministras y directivos de las Oficinas de la Mujer²¹.

Aparecen por primera vez en el IPEP de mayo de 2011, donde se menciona el “Seminario-foro para la actualización de las ministras de los mecanismos nacionales para la igualdad de las mujeres” y, posteriormente, se menciona el Foro Hemisférico (en su apartado IV). Esta denominación es la que se utiliza, también en el último de los IPEP que ha sido analizado (de noviembre de 2011).

²⁰ Durante el marco temporal que abarca esta evaluación únicamente ha tenido lugar el primero de los Foros Hemisféricos (el segundo se ha celebrado en julio de este año pero quedaba ya fuera del ámbito de análisis de esta evaluación). Sin embargo, asumiendo que los Foros son la forma que han adoptado los seminarios de actualización de las ministras, han contado desde el comienzo con una cierta vocación de permanencia, por lo que podemos hablar de ellos es plural y como una clara línea de actuación del proyecto. *“Estamos tratando de institucionalizar el Foro Hemisférico, porque es el único espacio global y multisectorial (parlamentarias, jueces, organizaciones de mujeres, defensorías, empresarias...), y posibilita un diálogo más plural.”*

²¹ Actividades 2.8 a 2.13 y 2.24 a 2.25.

Es decir, atendiendo a los documentos del proyecto, los seminarios de actualización de las Ministras siguen fielmente lo previsto, como complemento de la estrategia múltiple de formación incluida en el proyecto. Sin embargo, en un determinado momento se identifica la oportunidad de utilizar el primer evento de formación con un objetivo más amplio. Así lo manifestaba la coordinadora del proyecto:

Así, lo que estaba previsto como un evento de actualización de las Ministras se decidió abrirlo a mujeres líderes de diferentes sectores, precisamente para oír su voz sobre el libro “Nuestra Democracia” y, en general, sobre el estado de la democracia en la región²².

El objetivo del encuentro era mostrarles a las Ministras que [el cierto proceso de redefinición democrática a partir del proceso de consulta que se inicia para la confección del libro] estaba en marcha y que ellas no estaban participando en él. Necesitaban estar ahí para poder tener incidencia interna y externa. Eso era prioritario, sí o sí. El objetivo se consiguió y las Ministras fueron conscientes de la importancia de estar presentes en este proceso.

Desde muchos puntos de vista, las consecuencias de esa decisión pueden considerarse como positivas. Por ejemplo, de nuevo en palabras de la coordinadora del proyecto, pero en un discurso sobre el que, en unos u otros términos, hay una coincidencia bastante extendida:

El Foro fue una caja de resonancia que ha movilizado y consensuado acciones entre las Delegadas de la CIM y ha propiciado una apertura de la OEA a discutir sobre democracia, derechos humanos, igualdad de género, liderazgo, déficit en la representación...

A la hora de preguntar a las informantes sobre la finalidad y utilidad de los foros, las respuestas muestran el modo en el que el I Foro Hemisférico ha sido entendido y conceptualizado por parte de sus participantes. A continuación se incluyen algunos de los comentarios emitidos por ellas durante las entrevistas celebradas:

“Pueden ayudar a homogeneizar la agenda común hemisférica, estándares comunes de trabajo, a facilitar el análisis político comparado, a alimentar el debate y a consensuar decisiones.”

“Son de gran importancia para poder participar en términos de incidencia; es un espacio de transformación.”

“El Foro puede apoyar en facilitar líneas de trabajo con la institucionalidad, siendo también espacios para la recomendación y definición de planes de acción en el medio/largo plazo.”

“Es una oportunidad de tener a las mujeres políticas de la región, académicas y lideresas. [...] Una oportunidad de “mirarnos” y construir una agenda de autonomía política de las mujeres de la región.”

“El Foro Hemisférico es la oportunidad de reunir a una multiplicidad de actores para trabajar en ciudadanía política de las mujeres.”

“La celebración [...] es oportuna para la reflexión y el intercambio, pero también para el seguimiento de los acuerdos que se establece en la Asamblea de las Delegadas. También es

²² En el proceso de consulta realizado para la elaboración del libro de “Nuestra Democracia” -publicado conjuntamente por la OEA y el PNUD en octubre de 2010 y coordinado por Dante Caputo- no estaban incorporadas las organizaciones de mujeres ni los mecanismos de promoción de la igualdad, “aunque para su elaboración se había contado prácticamente con todo el mundo”. Tampoco se encontraban en ningún lugar las diferencias de género.

un espacio para definir colectivamente planes de trabajo regionales.”

La posición más extendida es que los foros son unos instrumentos de diálogo político y de posicionamiento de la agenda de género, mientras que quienes relacionan estos eventos con el desarrollo y el fortalecimiento de competencias, aunque sea de manera indirecta, son claramente minoritarios.

“Los veo como espacios académicos, útiles para presentar buenas prácticas, el intercambio de experiencias y la concertación de alianzas.”

“Los defino como un espacio de encuentro, de conocimiento y de fortalecimiento de liderazgo. Su principal valor añadido es la posibilidad de articularse con otros.”

Esta transformación del Foro Hemisférico de un espacio de formación y desarrollo de capacidades a uno de incidencia política queda patente también por la decisión alcanzada tras su celebración de sustituir la elaboración de un kit que contuviese los módulos de la formación presencial (que había sido concebido para permitir su replicación y, por tanto, para mejorar su sostenibilidad), por una publicación que contuviese las ponencias del citado Foro.

Esta decisión se toma a sugerencia “*de las beneficiarias del proyecto*” presentes en el propio Foro, es decir, por las propias responsables de los mecanismos de la mujer. Esto hace pensar, de nuevo, que se otorga prioridad por su parte al tema del posicionamiento político y la incidencia por encima del desarrollo de capacidades de los colectivos beneficiarios. O, en otras palabras, que se considera que la finalidad es más relevante que el propósito del proyecto.



Con fines ilustrativos, se incluye a continuación la valoración recibida a por los foros, en relación con cuáles deberían ser sus características a fin de maximizar su incidencia en la consecución del propósito y el fin del proyecto²³.

El principal elemento de valor añadido de los Foros Hemisféricos que destacan las personas que han respondido la encuesta radica en el hecho mismo de que la entidad organizadora sea la CIM. Las razones que justifican esta posición es que ello posibilita mantener una “*unidad de conocimientos y de lineamientos futuros*” o, dicho en otros términos, que ofrece la posibilidad de avanzar en acuerdos y estrategias políticas hemisféricas. Además se considera que es la razón que explica otro de los puntos fuertes del Foro: el alto perfil profesional y/o político de las participantes. Es decir, el I Foro ha conseguido atraer a nombres de referencia en estos temas lo que, en sí mismo, constituye una buena oportunidad para que se preste una mayor atención al propio foro y, por tanto, también a la temática sobre la que se trabajó.

Por otra parte, a la hora de hablar de los aspectos que podrían reforzarse de cara a incrementar la incidencia sobre el propósito y el fin del proyecto (en realidad, más bien sobre este último), la mayor parte de las respuestas se organizó en torno a tres temas.

²³ En la encuesta lanzada a las participantes en el primero de los foros no se preguntó explícitamente sobre este aspecto. Sin embargo, puede extraerse una información similar del análisis de las razones por las que las encuestadas consideran que sus expectativas no se cumplieron totalmente, así como de los elementos del foro que se percibe que cuentan con un mayor valor añadido.

- ☐ El primero de ello es, seguramente, un clásico en todos los eventos que tienen un marco de actuación hemisférico, y se refiere a los desbalances existentes entre las participantes. Las diferencias en la realidad política de los países del Caribe y los de América Latina son claras, y eso tiene consecuencias en el grado de interés que estos eventos pueden tener para sus participantes y, en consecuencia, también para su grado de participación e implicación.
- ☐ El segundo bloque de comentarios aboga por “un aterrizaje” de los discursos, que permita una mayor reflexión, de manera que sus resultados se encuentren más próximos a la posibilidad de acción posterior. En este sentido, hay quien apunta también a que en los debates se procure que se muestre posiciones diferentes, de manera que unas actúen como contrapuntos de las otras y el conjunto se vea enriquecido.
- ☐ El tercero y último se relaciona con “el día después” de la celebración del Foro. Se reconoce que sus resultados pueden ser más potentes si se habilita algún espacio de comunicación posterior, que facilite los intercambios entre las participantes, donde sea posible profundizar en los vínculos y aprendizajes generados y donde se pueda obtener algún apoyo y acompañamiento en los procesos de aplicación de las iniciativas y alianzas que se presenten o que puedan surgir a partir de él.

Este último punto permite enlazar con el último de los productos cuyas características se van a analizar en este apartado y que se corresponde con la Comunidad de Prácticas y Aprendizaje que se preveía desarrollar durante la última de las anualidades del proyecto.

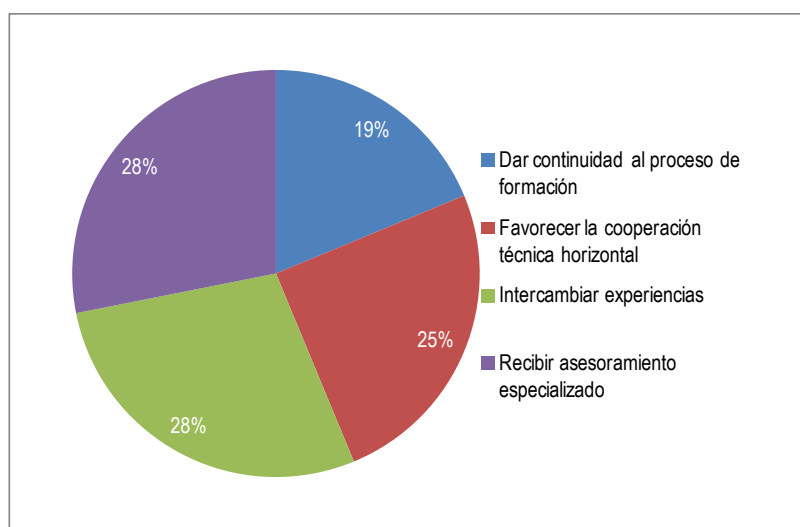
1.3.3. Características de la Comunidad de Prácticas

El tercero de los productos del proyecto es la puesta en marcha de una Comunidad de Prácticas y aprendizaje que permita un intercambio permanente de conocimientos, experiencia y buenas prácticas. Se preveía que la Comunidad iría incluyendo a las personas que iban finalizando los procesos formativos (presenciales o virtuales). Este producto aún no ha sido diseñado ni desarrollado, por lo que la adecuación de su inclusión y las características que las informantes consideran que debería tener sólo puede ser valorada desde un punto de vista teórico. Es por ello que se va a valorar de manera conjunta con las características que se consideran ideales para este tipo de comunidades.

Se acaba de mencionar que existe una cierta demanda entre las participantes en el I Foro para que sus resultados puedan reforzarse mediante el establecimiento de vías de comunicación estables, a las que se pudiese acudir de forma permanente. Este es uno de los roles que en los documentos de proyecto se asigna a la Comunidad de Prácticas.

Una demanda similar se encuentra entre las participantes de la formación presencial, quienes consideran muy importante la posibilidad de que la CIM facilite el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las instituciones de los estados miembros. Ésta es una de las funcionalidades de la Comunidad de Prácticas sobre las que existe un mayor acuerdo entre las participantes. Queda expresado de formas distintas, pero en todas ellas se resalta esta necesidad de intercambiar experiencias y de aprender de lo que se hace en otros lugares.

Gráfico 4. Apoyo recibido por las funcionalidades teóricas de una Comunidad de Prácticas y Aprendizaje entre las participantes en la formación presencial



Fuente: resultados de la encuesta a participantes en la formación presencial.

La otra funcionalidad de la Comunidad de Prácticas que concita un mayor acuerdo es la posibilidad de recibir apoyo especializado procedente de especialistas de alto nivel, asesoramiento por el que se sugiere que se podría recibir una contraprestación por parte de los mecanismos, aunque sólo fuese parcial. En todo caso, como puede verse en el gráfico anterior, todas las funcionalidades de la Comunidad de Prácticas reciben un apoyo decidido por parte de quienes serían sus destinatarias últimas. En otras palabras, existe una clara demanda para que la CIM promueva una Comunidad de Prácticas y Aprendizaje, como complemento que facilite la consolidación y el mantenimiento tanto de los aprendizajes como de las relaciones que pueden establecerse a lo largo de estas actividades.

1.3.4. El Grupo de Trabajo Regional

El Grupo de Trabajo Regional es una de las actividades que ha sido incluida en el proyecto durante su desarrollo, que no se encontraba prevista inicialmente y a la que se le otorga cierto “tratamiento de producto”²⁴. Es por ello que se ha considerado conveniente incluir aquí un breve apartado sobre su adecuación para la consecución del propósito de este proyecto. Tras el análisis, hay que decir que la relación entre producto y propósito no se encuentra completamente clara.

Cuando se indaga sobre su utilidad para el desarrollo o para el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los y las profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas, las respuestas que se obtienen no van en esa dirección. A título de ejemplo:

²⁴ Así se menciona en la sección III del IPEP de 16 de noviembre, por ejemplo, donde también se incluye como tal el producto del trabajo del citado Grupo (Marco analítico y de referencia sobre la democracia de ciudadanía desde una perspectiva de derechos, de igualdad de género e interculturalidad).

[Se está haciendo un] trabajo muy valioso e importante porque se hacen efectivos los debates de carácter político orientado a “cómo hacerlo” Se discute en lo político los debates académicos y se interlocuta con lo que está pasando en otras regionales.

Se acordó la conformación de un grupo de expertas en distintas áreas de toda la región [...] para colocar este tema en la agenda, colocar recomendaciones... [...] Debido al alto impacto que tiene en un estado este tipo de documento.

Algo positivo del trabajo que se está desarrollando en el GTR es que le estamos hablando a los gobiernos, no sólo levantando la agenda feminista. Por otra parte, es una manera de contemplar la democracia desde otra perspectiva: la de la sociedad civil y los movimientos.

Las declaraciones recogidas recuerdan mucho más a lo que era el fin del proyecto: contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos; pero difícilmente pueden relacionarse con el desarrollo de las capacidades de los profesionales citados, salvo de manera muy indirecta.

El Grupo de Trabajo Regional y el producto de su trabajo pueden ser considerados como una de las iniciativas surgidas a raíz de la celebración del I Foro Hemisférico y, desde este punto de vista, cuenta con valor en sí mismo, pero no es posible concluir que tenga el mismo valor en términos de la consecución del propósito del proyecto CIM 0903.

1.4. Análisis de la implementación y la gestión: EFICIENCIA

1.4.1. Calidad de la planificación y gestión técnica y financiera

Conviene recordar de nuevo que en el caso del Proyecto de Liderazgo la evaluación realizada ha tenido –al menos desde un punto de vista teórico- un carácter intermedio y no final, lo que tiene una incidencia clara sobre la evaluación de eficiencia que pueda realizarse de sus actividades. Al mismo tiempo, el hecho de que el principal cofinanciador del proyecto haya anunciado su voluntad de no hacerse cargo de la financiación del último año cuenta también con importantes consecuencias en este ámbito (que se irán describiendo a lo largo del apartado), aunque sólo sea porque, hasta cierto punto, esta evaluación que era intermedia se transforma en una evaluación final.

Una vez realizados estos comentarios iniciales, hay que decir que la ejecución de este proyecto ha sufrido importantes retrasos a partir de su segundo año de ejecución. En el informe de progreso correspondiente al primer semestre (IPEP de 12 de noviembre de 2010) se da cuenta de la celebración del primer curso presencial de liderazgo, tal y como estaba previsto y se manifiesta que el Producto 1 ha experimentado un importante avance²⁵.

Las actividades del segundo semestre se centraron en la celebración del I Foro Hemisférico, lo que coincide en buena medida con lo que estaba previsto en las primeras planificaciones, si bien en aquéllas se contaba también con la adaptación de la curricula de los cursos presenciales para su

²⁵ Marcos conceptuales, metodológicos y herramientas disponibles para la formación en “liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas”.

transformación a un formato virtual. El segundo de los IPEP (mayo de 2011) da cuenta de que se ha comenzado la tarea, si bien también se manifiesta que se prevé su finalización al final del segundo año del proyecto (mayo 2012). También se menciona que se decide posponer la consulta sobre las características más adecuadas de la Comunidad de Prácticas y Aprendizaje al momento previo a su diseño y desarrollo “de manera que pueda haber una conexión y articulación directa entre el proceso de consulta y el de diseño de la misma, así como para su validación inicial”²⁶.

Esto significa que a la finalización del primer año de ejecución del proyecto el ritmo de ejecución material de las actividades era bastante acorde con el que se había previsto inicialmente, si bien se percibe una cierta desaceleración. Es en el tercer IPEP, correspondiente al periodo de mayo a noviembre de 2011 y último de los analizados²⁷ donde se empieza a percibir una cierta separación entre las actividades previstas en el proyecto y su materialización real. Aunque algunas ya han sido mencionadas, se enumeran a continuación para facilitar una imagen clara de los principales cambios experimentados en el proyecto:

- ❑ Se sustituye una de las herramientas previstas (un kit con los módulos de los cursos presenciales sobre liderazgo [...] dirigido a capacitadores, como instrumento pedagógico de formación) por la publicación de las ponencias correspondientes al I Foro Hemisférico.
- ❑ Se crea el denominado Grupo de Trabajo Regional sobre la Ciudadanía Política de las Mujeres, no previsto en origen, y que recibe el mandato de desarrollar un marco analítico y de referencia sobre la democracia de ciudadanía [...]. En los documentos consultados se consideran como productos tanto el propio Grupo de Trabajo Regional como su producción.
- ❑ Se reprograman 3 ediciones del curso virtual sobre liderazgo, que estaban previstas para los meses de octubre 2011 y febrero y junio de 2012 a los meses de noviembre de 2012 y enero y marzo de 2013²⁸.
- ❑ Se eliminan tres de las ediciones del curso virtual sobre liderazgo.
- ❑ Un documento de posicionamiento sobre el acceso de las mujeres al financiamiento de la actividad política, elaborado como resultado del seminario de actualización al interior de la OEA (celebrado los días 4 a 6 de abril de 2011). Este documento sirvió como insumo para la segunda ronda de debates hemisféricos de 2011 de la OEA y el PNUD, que estuvo centrado en el tema de dinero y política. Se preveía lanzar el documento durante el Segundo Foro Latinoamericano de la Democracia (México, 5-6 de diciembre de 2011).

Estos cambios quedan reflejados en el Documento de Proyecto revisado de noviembre de 2011, si bien hay alguno que se queda pendiente de actualización. El principal es que se mantiene un curso presencial que en aquel momento ya se sabía que no iba a desarrollarse. Este curso, además, genera una cierta confusión, ya que en la matriz de marco lógico se dice que es un curso presencial para

²⁶ En realidad, según la calendarización inicial, ése era el momento previo al diseño de la Comunidad y, por tanto, el más adecuado para la consulta. Sin embargo, en noviembre del mismo año se presenta la actualización del diseño del proyecto, donde ya se recoge el traslado de estas actividades al segundo semestre del segundo año de ejecución (en concreto, a los meses de enero y febrero de 2012).

²⁷ La presentación del siguiente IPEP correspondía a mayo de este mismo año, ya en la fase de análisis de la información de esta evaluación. Sin embargo, parte de la información correspondiente a este periodo se ha cubierto a partir de las entrevistas celebradas con la responsable del proyecto (entrevista telefónica el 19 de junio y entrevista presencial en Washington a finales de ese mismo mes).

²⁸ Se dice que la organización de los cursos virtuales previstos para agosto/septiembre y noviembre/diciembre de 2011 se han postergado “debido a la ejecución de algunas actividades y la elaboración de productos no previstos en el proyecto original”.

jóvenes y en el calendario se habla de un curso presencial para capacitadores. Obviamente, ambas cuestiones no son incompatibles, pero contribuye a la confusión el hecho de que en el primer caso se corresponde con las actividades 2.34 a 2.36, mientras que en el calendario se corresponde con las 2.27 a 2.29. La otra modificación que no es completa es la presupuestaria, ya que los cambios se recogen en algunos lugares, pero no son consistentes a lo largo de todo el documento.

Lo que sí se recoge es la reducción del alcance de los participantes en los cursos de formación presencial y virtual. En concreto, de las 200 y las 450 personas previstas en la formación presencial y virtual respectivamente, se pasa a las 100 y 250 en el documento actualizado.

A día de hoy, y teniendo en cuenta que no se prevé ninguna formación presencial más, el número máximo de personas formadas por esta vía será de 25²⁹, mientras que la formación virtual aún no se ha iniciado. Dadas las dificultades de financiación que el proyecto está enfrentando en su última etapa, eso hace pensar que es poco probable que se alcance la cifra de personas formadas virtualmente, ni siquiera de forma proporcional a la financiación procedente del FEPO que no ha sido percibida por el proyecto.



Y con ello llegamos al análisis del nivel de **ejecución presupuestaria**³⁰. Según los datos proporcionados por la CIM, a la finalización de la segunda anualidad del Proyecto de Liderazgo, el nivel de ejecución presupuestaria total era del 39,3%³¹.

Tabla 1. Ejecución presupuestaria global

	Gasto efectuado anualidades 1 y 2	Presupuesto inicial total (sólo OEA + AECID) ³²		Presupuesto actualizado (OEA + 3 donantes)	
		V.A.	(%)	V.A.	(%)
Total ³³	755.706,12	1.715.767	44,0	1.922.535	39,3

Fuente: CIM. Informes de ejecución presupuestaria, Documento de Proyecto (Tabla de Costos) y elaboración propia.

²⁹ Según se recoge en el IPEP de 12 de noviembre de 2010, aunque en un IPEP posterior (IPEP de 16 de noviembre de 2011. Sección III) esta cifra pasa a ser de 35, sin especificar con qué se corresponde este incremento, ya que no se ha celebrado ninguna nueva acción formativa, ni presencial ni virtual.

³⁰ Los análisis que se incluyen en este apartado han tenido como base los datos incluidos en los reportes de ejecución presupuestaria elaborados por la CIM, correspondientes al primer y segundo año del proyecto. Eso significa que los datos de ejecución se extienden hasta 31 de marzo de 2012, que es aproximadamente el mismo periodo que alcanza la evaluación en su conjunto. Los datos globales y de planificación se han tomado del Documento de Proyecto revisado (y del presupuesto que se le anexa), así como de los Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP).

³¹ Para este cálculo no se han tenido en cuenta las Obligaciones pendientes de transferir. En el caso de que sí se hubiesen incluido, la cifra global de ejecución presupuestaria sería 3,5 puntos superior, del 42,8%.

³² Se han incluido también los datos del presupuesto inicial, cuando se incluía un único donante (AECID, a través del FEPO), únicamente a título de referencia.

³³ Siguiendo el criterio utilizado en el Documento de Proyecto revisado, en este total no se incluyen los costos de recuperación.

Tabla 2. Ejecución presupuestaria prevista por anualidades. Calendario de desembolsos 2011

	SG/OEA	Donantes	Total	
			VA	%
Año 1	116,060	550,000	666,060	31,1
Año 2	115,560	756,768	872,328	40,8
Subtotal años 1 y 2	231,620	1,306,768	1,538,388	71,9
Año 3	115,560	485,369	600,929	28,1
Total	347,180	1,792,137	2,139,317	100

Fuente: CIM. Documento de Proyecto revisado (Calendario de Desembolsos) y elaboración propia.

Para poder valorar de manera adecuada este dato, que a primera vista resulta bajo para una ejecución temporal de dos tercios del proyecto, se ha comparado con la previsión que se incluía en el Documento de Proyecto revisado (tabla anterior) donde se preveía haber ejecutado casi un 72% del presupuesto a la finalización del segundo año. La diferencia entre lo previsto y lo real es de más de 32 puntos porcentuales, lo que permite confirmar una infra-ejecución presupuestaria de cierta relevancia.

Tabla 3. Ejecución presupuestaria por productos

	Gastado anualidades 1 y 2	Presupuesto actualizado (OEA + 3 donantes)	
		V.A.	(%)
Producto 1	566.744,71	1.056.900,00	53,6
Producto 2	188.961,41	682.494,00	27,7
Producto 3	0,00	183.141,00	0,00
Total general³⁴	755.706,12	1.922.535,00	39,3

Fuente: CIM. Informes de ejecución presupuestaria, Documento de Proyecto revisado (Tabla de Costos) y elaboración propia.

El análisis por productos³⁵ muestra una situación diversa. El que presenta un mayor grado de ejecución presupuestaria es el primero -correspondiente a la elaboración de los marcos conceptuales, metodológicos y las herramientas para sustentar la formación en liderazgo- con algo menos del 54%. Este mayor avance puede considerarse lógico, ya que es un producto preparatorio del resto³⁶. El caso extremo es el del Producto 3, correspondiente a la Comunidad de Prácticas y aprendizaje, cuya ejecución aún no ha comenzado, pero es preocupante también el caso del Producto 2, que no alcanza ni siquiera un tercio de su ejecución. Ello se debe al retraso del grueso de las actividades a la tercera

³⁴ Se elimina el ICR en el análisis por producto, porque no puedo asignarlo a ninguno de ellos.

³⁵ El análisis por productos se ha realizado a partir de los datos incluidos en el Documento de Proyecto revisado. En el primer caso, tomando como fuente la Tabla de Costos incluida en el cuerpo del documento y en el segundo (Tabla 4) el anexo presupuestario que se adjunta al mismo documento. Las posibles diferencias existentes entre los dos documentos deben imputarse al origen de los datos.

³⁶ En realidad, como ya se dejó sentado en el Informe de Medio Término, debería haber sido considerado como una de las actividades del Producto 2, lo que indica aún con más claridad que su nivel de ejecución debería ser mayor al resto.

anualidad del proyecto, de manera que durante los dos primeros años sólo ha tenido lugar un curso presencial y el I Foro Hemisférico.

Para cualificar estos datos, tal y como se ha hecho para la ejecución presupuestaria global, se ha comparado este nivel de ejecución con el que se preveía que se hubiese alcanzado tras la segunda anualidad de ejecución, según la información presupuestaria incluida en el Documento de Proyecto revisado. Desde este punto de vista, hay que volver a destacar el desfase que se produce en el caso del segundo producto –“Profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en marcos conceptuales, metodologías, estrategias y herramientas para el liderazgo en la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas”-, cuya ejecución se queda a 41 puntos porcentuales de la que estaba prevista (en el caso del Producto 1, la diferencia es de 18 puntos porcentuales).

Tabla 4. Ejecución presupuestaria prevista por productos y anualidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Subtotal años 1 y 2	
					VA	(%)
Producto 1	368.185	527.692	347.560	1.243.437	895.877	72,0
Producto 2	231.875	157.170	175.103	564.148	389.045	69,0
Producto 3		60.000	7.581	67.581	60.000	88,8
Total³⁷	600.060	744.862	530.244	1.875.166	1.344.922	71,7

Fuente. Anexo presupuestario del Documento de Proyecto revisado y elaboración propia.

Lo que sorprende es que esta previsión de ejecución presupuestaria fue presentada a finales de 2011, acompañando al Documento de Proyecto revisado. En ese momento, ya se había propuesto el retraso de una buena parte de las actividades, pero este retraso no queda reflejado en la previsión presupuestaria incluida en el anexo. Esa es seguramente la razón de que, al hacer el análisis comparado con los datos de ejecución a marzo de 2012 (cuatro meses después), la diferencia entre la ejecución real y la prevista en aquel momento sea de más de 32 puntos porcentuales (de 39,3 a 71,7% de ejecución).

Eso mismo explica que se mantenga una previsión de ejecución de casi un 89% al final del segundo año en el caso del Producto 3, cuando en el mismo Documento de Proyecto se está posponiendo su ejecución a la tercera anualidad³⁸.

Se deseaba conocer también la proporcionalidad en el peso de la ejecución presupuestaria de ciertos rubros, que se indicaban de manera específica en los términos de referencia. En concreto, se mencionaban los costes indirectos, los de consultoría y los de viajes. Mencionar que en este caso sí que se han incluido los costos de recuperación (ICR) ya que su propia naturaleza los convierte en un buen ejemplo de costos indirectos.

³⁷ No se incluyen los costos de recuperación, ya que no se pueden asignar a cada uno de los productos.

³⁸ Cambios que, por cierto, tampoco se reflejan en el calendario del Documento de Proyecto.

Tabla 5. Ejecución presupuestaria por conceptos de gasto

Concepto / Subconcepto	Total años 1 y 2	
	V.A.	(%)
Apoyo técnico y advo. (ICR)	88,932.00	10,53
Otros indirectos	1,298.21	1,54
Costes indirectos	90.230,21	10,68
Gastos de viaje	236.272,27	27,98
Gasto en consultorías	469.141,08	55,54
Otros costes	48.994,56	5,80
Total general	844.638,12	100,00

Fuente: Informes de ejecución presupuestaria y elaboración propia.

Empezando precisamente por los costes indirectos, pueden ser considerados dentro de un estándar general, si bien es cierto que en su tramo alto. Se muestra que el proyecto está cargando muy pocos costes indirectos, ya que el grueso de esta cantidad es el ICR, que le viene impuesto³⁹.

Caso distinto es el de los gastos de viaje, que han supuesto casi el 28% del total de gastos de los dos primeros años⁴⁰. Esta proporción no es de extrañar, dado que el grueso de la ejecución lo han constituido actividades que llevan aparejadas importantes costes de viajes. Los del I Foro Hemisférico, por ejemplo, supusieron el 73% de los costes totales del evento y en el II Foro Hemisférico se preveía un peso aún mayor. Es decir, el peso de este concepto de gasto es coherente con las actividades desarrolladas. Cabe, sin embargo, preguntarse si éste es el modo más eficiente de perseguir el propósito del proyecto, pero ese análisis corresponde más bien con el apartado anterior, relativo a la calidad del diseño de la intervención.

Durante los dos primeros años el gasto en consultorías ha supuesto más del 55% del total del proyecto para ese periodo. De nuevo, nos encontramos ante un peso previsible, ya que el primero de los productos –que es, con mucho, el de mayor volumen de los tres previstos- descansa en buena medida sobre el trabajo de recursos ajenos a la organización y cuya colaboración se fija, por tanto, mediante un contrato de este tipo⁴¹.

Desde un punto de vista cuantitativo, la partida más relevante de las incluidas en este rubro es en concepto de ‘coordinación del proyecto’⁴², que durante los dos primeros años ha supuesto casi el 62% del total de los gastos en los que se ha incurrido en el producto 1 y el 75% de los gastos de consultoría de ese mismo producto. Sin embargo, este peso, que claramente es muy superior a cualquier estándar

³⁹ Cabe la posibilidad de que, además del ejercicio de contención de los costes indirectos que se ha realizado en el marco del proyecto, haya algún caso en que un gasto que podría calificarse como tal lo haya sido de otro modo (debido, por ejemplo, a que sea una contratación externa, que pueda por tanto ser incluida como consultoría). En cualquier caso, no se ha realizado un ejercicio sistemático de comprobación.

⁴⁰ Esta cifra se incrementaría aún más si en la evaluación se hubiese incluido el quinto semestre de ejecución, durante el que tuvo lugar la celebración del II Foro Hemisférico, cuyos gastos de viaje según el presupuesto facilitado por la CIM en la visita del pasado mes de abril ascendían a 211.305 US\$, lo que supone el 78% del presupuesto total previsto.

⁴¹ No en vano el peso previsto de las consultorías para el total del proyecto en el presupuesto inicial era de algo más del 82% del total.

⁴² Correspondiente a los gastos de consultoría incluidos en las actividades 1.1.1, 1.1.2, 1.13.1 y 1.13.2.

relativo a la coordinación de proyectos, se debe fundamentalmente a que esta actividad no es la única desarrollada por las personas incluidas en ese concepto. De hecho, un somero análisis del presupuesto muestra que muchas de las actividades no han sido presupuestadas, ya que se preveía que fuesen desarrolladas por la coordinación del proyecto y, por tanto, de manera interna a él (independientemente de que estas personas no sean personal de planta de la organización). Eso significa que parte del coste que se le está imputando a la coordinación del proyecto no debería estar clasificado de ese modo, ya que, en puridad, no se corresponde con esa función.

En consecuencia, no es posible valorar con precisión si el peso de la coordinación es excesivo o no y, en definitiva, indica que hubiera sido preferible desagregar ese coste entre las actividades a las que realmente se preveía dedicar el tiempo. Otra cuestión es si tal cantidad de tareas y funciones en un número tan reducido de personas facilita un desarrollo fluido de las actividades de los proyectos o si, por el contrario, no pone en riesgo su ejecución, especialmente cuando actividades sobrevenidas acaban sustituyendo a las incluidas inicialmente en el proyecto.

Finalmente, a la hora de valorar el gasto en acciones dirigidas a grupos beneficiarios, se ha realizado un análisis por actividades, incluyendo tanto las que se dirigen a ellos y ellas de manera directa –como las de formación presencial o la celebración del I Foro Hemisférico-, como aquellas cuya incidencia será indirecta. Así, se han incluido todas las actividades relacionadas con la elaboración de materiales de formación, aunque se ha dejado fuera la del libro consolidado sobre “La democracia de ciudadanía: Visiones y debates desde los derechos de las mujeres en las Américas”⁴³. Tampoco se han incluido las actividades de coordinación del proyecto, ni el ICR. El resultado se muestra en la tabla que se incluye a continuación.

Aproximadamente un tercio del gasto (casi un 31%) se ha realizado en acciones que se dirijan a grupos beneficiarios: de manera directa, como en el caso de las acciones para el desarrollo del segundo producto (en el que suponen el 100% del total) o de manera indirecta, como en el producto 1. El peso de las acciones dirigidas a beneficiarios baja mucho en este segundo caso, ya que no llega al 13% del total de ese mismo producto. Recordemos que este producto es el que tiene un mayor peso presupuestario de todo el proyecto, casi la mitad tras la revisión del proyecto realizada en 2011 (un 49,4%), por lo que el bajo peso de estas acciones en este caso arrastran también a la baja su proporción respecto del total.

Toda la información recogida apunta a la idea de que los procedimientos técnicos (de elaboración de Términos de Referencia, aprobación de productos de consultoría, etc.) y de provisión de recursos (asignaciones presupuestarias, desembolsos, etc.) no han tenido mayor incidencia en la realización en tiempo y forma de las actividades programadas. Al menos, no ha sido posible recoger ninguna evidencia que muestre lo contrario.

⁴³ Este libro, compilación de ponencias del I Foro, sustituyó al kit que contenía los materiales de formación presencial, que se dirigían de una manera mucho más clara a los beneficiarios actuales y futuros del proyecto.

Tabla 6. Proporción del gasto dirigido a beneficiarios

Activ/ Tarea	Descripción	Gasto dirigido a beneficiarios	
		V.A.	(%) ⁴⁴
1.10.1	Diseño de marco pedagógico para educación de adultos de la currícula, la metodol. y los instrumentos de evaluación de cursos de capacitación.	14,000.00	
1.12.1.rev	Adaptar currícula de cursos presenciales al diseño de cursos virtuales.	4,000.00	
1.8	Realizar reunión técn. para desarrollo de currícula con equipo de docentes que elaborarán marcos conceptuales, metodológicos y herram.	14,506.92	
1.9.1	Desarrollar marcos conceptual y metodológico para cursos presenciales y virtuales.	39,537.48	
Producto 1	Marcos conceptuales, metodológicos y herramientas disponibles para formación en “liderazgo para gestión de igualdad de género en procesos de diálogo, concertación y diseño de polít. públicas.	72,044.40	12.7%
2.4	Realizar 1º curso presencial de formación sobre “liderazgo y gestión de acciones para la igualdad de género en procesos políticos de diálogo y concertación que implica la formulación de las políticas públicas”.	68,075.58	
2.11	Realizar seminario de actualización sobre “Liderazgo en las reformas políticas y del Estado para la igualdad de género” con las ministras y directivos de las Oficinas de la Mujer	120,885.83	
Producto 2	Profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en marcos conceptuales, metodologías, estrategias y herramientas para liderazgo en gestión de igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de polít. pcs	188,961.41	100.0%
Total general		261,005.81	30.9%

Fuente: Informes de ejecución presupuestaria y elaboración propia.

1.4.2. Calidad del sistema de monitoreo del proyecto

Como ya se ha establecido anteriormente, no es hasta el tercero de los informes de progreso en la ejecución del proyecto (IPEP) que empieza a percibirse la desviación entre realizaciones y programación. Y aún así, la información ‘neta’ que se incluye tampoco hace pensar que el proyecto se esté enfrentando a dificultades de ejecución, ya que no se da cuenta de la existencia de problemas de ningún tipo. Ello puede deberse a diversas razones, una de las cuales puede ser, simplemente, que no se considerase que el proyecto tenía problemas de ejecución⁴⁵. Ello sería coherente con otra información proporcionada en el mismo informe, que muestra más bien una imagen contraria. Por ejemplo se otorga la valoración de “Muy satisfactorio” al progreso del proyecto, si bien apenas se ha avanzado en las actividades de formación incluidas en el segundo de los productos, elemento clave

⁴⁴ Porcentaje sobre el total del presupuesto del producto.

⁴⁵ A pesar de que el retraso mostrado en el Documento de Proyecto actualizado que se presenta al mismo tiempo que el tercero de los informes de seguimiento muestra un importante incremento del nivel de riesgo, aunque sólo sea porque tres de los cursos virtuales previstos se sitúan en los últimos meses de ejecución del proyecto, sin apenas separación entre ellos, incluso después de haber eliminado varias de sus ediciones.

para la consecución del propósito. Por otra parte, la ejecución de las actividades del tercero de los productos también se ha pospuesto al tercer año de ejecución.

Sin embargo ya en ese momento se era consciente de las dificultades derivadas de la escasez de los recursos humanos que la CIM podía poner a disposición del proyecto, y constituye uno de los factores que explican el bajo nivel de progreso. A ello se une, con una relevancia similar, que el personal asignado se encontraba en “modo multi-tarea”, atendiendo a las nuevas actividades que se habían ido incluyendo en el proyecto e, incluso, a otras que sólo lejanamente se podían relacionar con él, de modo que la carga de trabajo resultante era inasumible.

Si los problemas con los que tienen que enfrentarse los proyectos durante su ejecución no se plasman en los correspondientes documentos de progreso, es difícil que éste cumpla realmente su rol de herramienta de gestión que permita reorientar la ejecución. De este modo, el seguimiento se transforma únicamente en un ejercicio de reporte más o menos burocrático, que no tiene una utilidad clara ni para quien lo cumplimenta ni para quien lo revisa.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, algo similar ocurre con el Documento de Proyecto actualizado que, se presenta en noviembre de 2011, pero que no recoge de forma exhaustiva los cambios experimentados por el proyecto, ni pone en marcha soluciones a los problemas existentes. De este modo, y en términos de calendarización o de presupuesto, por ejemplo, el documento ya se encuentra obsoleto en el momento de la presentación, ya que no se recogen las eliminaciones o los retrasos experimentados por algunas de las actividades.

1.5. Análisis de resultados: EFICACIA

Los ámbitos de análisis relacionados con la eficacia de los resultados de la intervención son tres, el primero de los cuales es el que se encuentra más relacionado con las posibilidades y el alcance de una evaluación intermedia, ya que se refiere a la consecución del propósito del Proyecto de Liderazgo. Los otros dos son más propios de una evaluación final o de una de impacto, pero se optó por incluirlos durante el diseño de la evaluación básicamente por dos razones: de un lado, porque permitían adelantar parte del trabajo de lo que podría ser esa evaluación final. De otra, para permitir cierta exploración de la evaluación en esa dirección, lo que se consideraba que podría resultar conveniente, dada la naturaleza del proyecto.

1.5.1. Cambios o mejoras en las capacidades de los OG y ONG para liderar e impulsar la Igualdad de Género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas

A través del análisis de eficacia se pretende conocer en qué medida el proyecto logró el propósito previsto o, dicho en otros términos, si el proyecto ha generado los cambios o mejoras esperadas en los beneficiarios directos y en las políticas públicas con las que se relacionan. Conviene, por tanto, recordar cuál era la formulación del propósito de este proyecto:

Desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.

La vía elegida para ello en el marco de este proyecto es el desarrollo de lo que se ha denominado “una estrategia múltiple de formación”, que tiene como principales manifestaciones:

- ❑ La formación virtual en liderazgo para 250 personas de los colectivos beneficiarios. Para su diseño estaba prevista la celebración de cursos presenciales en los que participaría un total de 100 personas.
- ❑ Los seminarios de actualización para ministras, que han sido sustituidos –o, se podría decir, ampliados- por los Foros Hemisféricos, de los que se han celebrado dos ediciones, aunque sólo el primero tuvo lugar en el periodo temporal incluido en esta evaluación intermedia.
- ❑ El desarrollo de una Comunidad de Prácticas para el intercambio de experiencias y la cooperación horizontal.

Como ya quedaba establecido en el Informe de Medio Término de esta evaluación, el grado de avance de estas actividades debe ser considerado moderado-bajo: en la formación presencial sólo han participado 25 personas y la formación virtual y la Comunidad de Prácticas no ha comenzado aún. La única línea que se desarrolla con un ritmo similar al planificado inicialmente es el de los Foros Hemisféricos (un foro por año).

Por otra parte, se han incorporado algunas actividades nuevas al proyecto, que sí que se están ejecutando más o menos conforme a lo que se había previsto en el momento de su incorporación. Sin embargo, la conexión entre las actividades nuevas y el propósito del proyecto es un tanto difusa y por tanto su ejecución tampoco contribuye de manera clara a la mejora de las capacidades de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (aunque probablemente sí para impulsar la igualdad de género en las políticas públicas).

Lo que pretende aclarar esta introducción es que, a pesar de que se han recogido datos referidos a los indicadores que fueron definidos en la correspondiente matriz de evaluación, esta información hace referencia únicamente a 25 personas que participaron en un curso de formación presencial y a 137 que lo hicieron en un Foro. Este hecho muestra que difícilmente se habrá avanzado de manera significativa de cara a la consecución del propósito del proyecto.



El primer aspecto que se establecía en la matriz de evaluación se refería a la superación del estándar de conocimientos establecido, al menos por un 80% de los participantes en las acciones formativas. En el caso de la formación presencial inicial, se llevó a cabo, además de la evaluación de la satisfacción de los participantes con el curso, una evaluación de comprensión de los conceptos que se habían transmitido durante él. Esta evaluación final, en realidad, sólo pudo aplicarse a 17 de los 25 participantes, ya que algunas de las personas tuvieron que viajar con anterioridad⁴⁶. Los resultados que se muestran en el informe final del curso presencial (“Liderazgo en las Políticas Públicas para la Ciudadanía de las Mujeres”⁴⁷) se refieren a la comprensión de un total de 12 conceptos diferentes, en cada uno de los cuales se analiza el porcentaje de participantes que muestra una mejoría en su

⁴⁶ Estas 17 personas son las mismas a las que se ha podido remitir la encuesta online en esta evaluación, ya que son aquellas de las que se cuenta con datos de contacto. Ver anexo 5 del IPEP correspondiente al primer semestre de ejecución del proyecto (de febrero de 2011).

⁴⁷ Incluido en el Anexo III del IPEP de 12 de noviembre de 2010.

comprensión respecto del momento inicial de su celebración⁴⁸. Esa mejora es desigual pero, considerando todos los valores de manera agregada, se sitúa en torno al 78%, cifra que si bien no alcanza la meta que se había propuesto inicialmente, se queda muy próxima⁴⁹.

Uno de los ítems del cuestionario que soportaba la encuesta on line lanzada a los participantes de la formación indagaba sobre el grado en que se percibía que se había conseguido los resultados perseguidos por la formación. Los resultados indican que la opinión general entre las personas que respondieron es que sus capacidades habían mejorado 'bastante' o 'mucho' en la mayor parte de los ítems, especialmente a la hora de: definir objetivos de mejora o de solución de problemas, de identificar los principios del liderazgo adaptativo y de participar en procesos de diálogo que ayuden a impulsar la igualdad de género en las políticas públicas⁵⁰.

Se preguntaba también por la utilidad que, ya con una cierta distancia temporal, se adjudicaba a la formación recibida en el curso presencial sobre distintos factores personales, profesionales o institucionales. En general, se consideraba la formación bastante útil, destacando por encima del resto la utilidad en términos de carrera profesional para las personas que participaron, así como para la calidad y los resultados de su trabajo y para la institución en la que trabajaban.

Según la información de seguimiento facilitada en el IPEP de fecha 12 de noviembre de 2010, sólo el 33% de las personas asistentes al curso presencial elaboraron un plan de trabajo a su finalización⁵¹, cifra que se queda muy alejada de la meta que se había definido, que se situaba en el 70%. En este sentido, y a título de ejemplo, es de destacar una iniciativa conjunta en Centroamérica, elaborada a partir de las coincidencias detectadas en el curso de formación presencial⁵².

Los resultados obtenidos en el proceso de encuesta son algo mejores, desde un punto de vista cuantitativo, ya que el 50% de las personas que respondieron afirman haber elaborado un plan de trabajo⁵³. Las que no pudieron hacerlo mencionan como razones para ello la imposibilidad de encontrar financiamiento para su desarrollo o la sobrecarga de los recursos humanos que debían desarrollarlo.

Por otra parte, según el personal del proyecto, las razones principales tenían que ver con una falta de ajuste del perfil de las asistentes en relación con los objetivos que se pretendían (*"Si hubiéramos tenido*

⁴⁸ Según la información contenida en el Informe Final, se llevó a cabo igualmente una evaluación de entrada de la comprensión de estos conceptos, cuyos resultados fueron utilizados en la evaluación final. No ha sido posible acceder a esta evaluación preliminar, porque la información parece no encontrarse disponible tampoco en la CIM.

⁴⁹ Sólo se cuenta con información agregada sobre las evaluaciones finales de los cursos, por lo que una diferencia de dos puntos no puede considerarse relevante.

⁵⁰ En el Anexo 2 pueden encontrarse las tablas correspondientes a las respuestas al cuestionario. No se han incluido aquí para no alargar el informe de forma innecesaria, dada la baja representatividad de estos datos.

⁵¹ El objetivo de este plan de trabajo era fijar y consolidar el aprendizaje realizado y permitir su traslado a la acción. Además de este plan, durante el transcurso de la formación se realizaron diferentes ejercicios similares, que no deben ser confundidos con aquél.

⁵² Las participantes tenían que hacer una revisión personal e institucional de la posición ante el liderazgo, identificando los factores conceptualizados como 'problemas adaptativos'. Al socializarla se evidenciaron similitudes entre los países de la región centroamericana y acordaron elaborar un plan conjunto que se encuentra en la actualidad a la espera de encontrar una institución financiadora. El plan se denomina "Proyecto de Formación en Liderazgo para la gestión de políticas públicas nacionales y regionales de Centroamérica y la República Dominicana".

⁵³ Ello puede deberse a que han contestado a esta encuesta preferentemente aquellas personas que contaron con un mayor grado de compromiso con el curso y/o que se sintieron más satisfechas con él.

como alumnas a las Ministras o Viceministras, hubieran podido hacer planes.”), ya que, también según su información, la CIM no está en capacidad de seleccionar a las participantes en los cursos.

La CIM envía una invitación e informa a los mecanismos sobre la formación, informándoles de qué perfiles son los más apropiados para esta formación. Pero la CIM no puede decidir, sólo sugiere (no tiene potestad para otra cosa) [...]. Son las organizaciones beneficiarias las que determinaron quiénes finalmente participaban en la formación.

Sin embargo, el perfil de las participantes de los cursos parece ajustarse en buena medida al que estaba previsto en el proyecto⁵⁴, aunque es cierto que su selección no corrió a cargo de la CIM. De hecho, sólo una de las personas que han respondido a la encuesta han respondido que fueron invitadas directamente por la CIM, mientras que la mayoría afirman que acudieron comisionadas por su institución o por delegación de su superior jerárquica (aproximadamente un 40% en cada caso).

Pero sí hubo algunas personas que elaboraron un plan de trabajo a la finalización del proceso formativo. La temática elegida en la mayor parte de los casos de los que se tiene noticia era el fortalecimiento de los mecanismos de la mujer, bien a nivel de toda la institución, bien con una perspectiva micro, centrándose en la mejora de la gestión de un departamento específico. También se pretendió la promoción de políticas públicas con enfoque de género en algunos gobiernos locales.

Sólo dos de ellos se han llevado a la práctica y sólo de manera parcial, lo que dificulta la valoración de sus resultados. Las razones que favorecieron su puesta en práctica son, según las participantes, la coincidencia temporal con otras iniciativas de objetivos similares o complementarios o la existencia de un equipo de trabajo sólido. Y mencionan como dificultades a las que tuvieron que enfrentarse la falta de apoyo institucional o de financiación adicional de las actividades.

También hay quien afirma que, a pesar de no haber podido llevar a la práctica el plan de trabajo, se han podido aprovechar algunos de sus aspectos. Eso ha ocurrido, por ejemplo, con el proyecto ya mencionado de formación en liderazgo para la gestión de políticas públicas nacionales y regionales en Centroamérica y República Dominicana. Como mencionaba una de las participantes en la formación que participó también en la configuración del proyecto:

“[...] la formación recibida en el curso está siendo útil para la institución, pues algunos componentes de la propuesta elaborada a nivel regional se han ido poniendo en marcha en actividades de autoformación como los “círculos de estudio” que se han creado [...] o los espacios para la profundización del ejercicio de rectoría.”

Pasando a otro tema, el 100% de las participantes en el curso que respondieron la encuesta considera que un mayor seguimiento tras el curso, como apoyo y refuerzo de lo aprendido, hubiera facilitado mucho su aplicación posterior. En las entrevistas celebradas con las participantes también se han recogido afirmaciones en el mismo sentido:

“No hubo una relación continua con la CIM después del curso, ni tampoco apoyo para llevar adelante los planes desarrollados. Lo que se planteó fue que el apoyo posterior se prestase a través de la página web, pero ésta seguía dando problemas.”

⁵⁴ Profesionales de organismos gubernamentales de los Estados miembros de la OEA y de la sociedad civil que se encuentran involucrados de uno u otro modo en los procesos previos en los que se definen las políticas públicas. En el momento de realizar el curso, el perfil mayoritario de las participantes era el de una Directiva de un Organismo Estatal (más del 70% de las personas que respondieron).

Reconoce que no ha hecho nada en absoluto, y dice que tampoco nadie le ha dado seguimiento, ni le ha preguntado si lo estaba haciendo, “usted es la primera persona que me pregunta”.

En el momento de realización del curso tampoco se les informó que se preveía poner en marcha una Comunidad de Prácticas y, de hecho, las participantes afirman que sería algo necesario y que hubiera podido ser una buena alternativa al seguimiento tutorial que habían echado en falta (prácticamente el único aspecto de la formación que se percibe como una carencia). De hecho, a la hora de preguntar sobre cuáles deberían ser las principales funcionalidades de una Comunidad de Prácticas en este ámbito la que concierne un mayor acuerdo es, precisamente, la de poder dar seguimiento a la formación que se imparta desde la CIM (con un peso similar, eso sí, que la de recibir asesoramiento especializado).

El diseño y desarrollo de la Comunidad de Prácticas no estaba previsto hasta fases posteriores del proyecto por lo que, aunque se hubiese informado a las participantes en la formación presencial, no hubieran podido acceder a ella, con la posibilidad de generar una expectativa frustrada. Por otra parte, la CIM no cuenta con recursos suficientes como para poder prestar ese apoyo personalizado que se demanda, que es una actividad muy consumidora de tiempo. Sin embargo, esa falta de recursos ya existía en el momento de formulación del proyecto, por lo que hubiera podido preverse que no iba a ser posible prestar ese apoyo y que eso tendría incidencia sobre el aprendizaje.

Por otra parte, la duración de la formación –muy intensa, pero de sólo una semana⁵⁵- y la complejidad de los temas abordados hacían necesario ese apoyo posterior, ya que se podía saber de antemano que su inexistencia iba a tener como consecuencia que se iban a producir dificultades durante el proceso posterior de aplicación de lo aprendido.



Y qué ha ocurrido en la línea del proyecto relacionada con la actualización de las ministras de la mujer. En este caso la CIM cuenta con un mayor grado “de control” de los perfiles de las participantes. Para empezar, casi el 95% de las personas que acudieron al I Foro Hemisférico lo hicieron porque recibieron una invitación directa de la CIM⁵⁶.

La gran mayoría de las opiniones recogidas (bien mediante la encuesta, bien mediante las entrevistas personales) consideran que el I Foro Hemisférico fue útil o muy útil y que se ajustó a sus expectativas. En relación con el cumplimiento de los objetivos a los que se dirigía⁵⁷, las opiniones recogidas se han incluido en la tabla que aparece a continuación:

Según las participantes que respondieron al cuestionario, el I Foro consiguió sus objetivos de manera clara, si bien con algunas diferencias entre ellos. Curiosamente, son los objetivos más relacionados con la actualización de los conocimientos donde se obtienen puntuaciones más altas (“Mejorar la

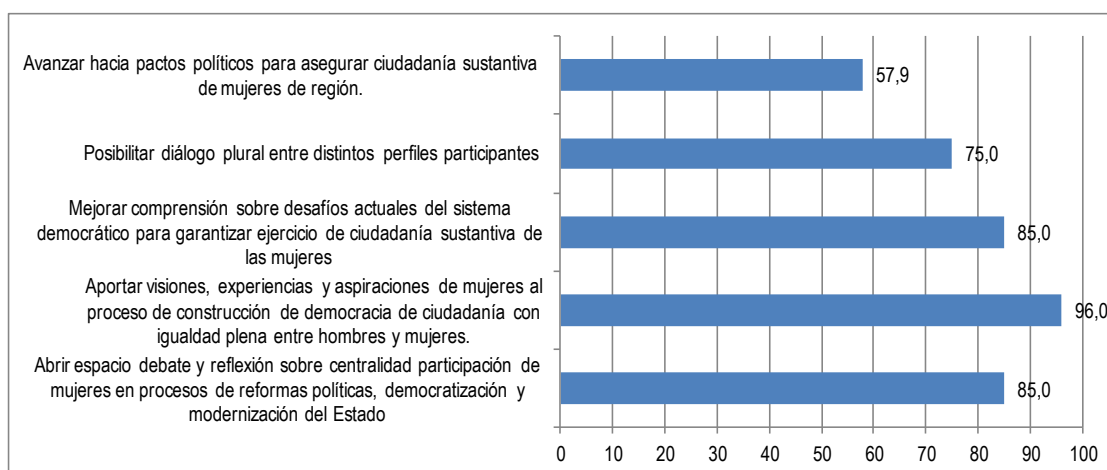
⁵⁵ Curiosamente, la duración de la formación ha sido valorada como adecuada por el 83% de las personas que contestaron la encuesta, y sólo en las entrevistas presenciales se recogieron algunos comentarios sobre la necesidad de que se hubiese completado con otros mecanismos, como la formación virtual, por ejemplo.

⁵⁶ Este hecho se ve favorecido por dos factores: de un lado, el cuestionario no ha sido enviado a todos los participantes, sino que se han utilizado criterios de depuración que pueden contribuir a incrementar este factor. De otro, más de la mitad de las personas que han respondido la encuesta contaron con un papel asignado de manera previa a su celebración (bien como ponentes, bien como moderadoras de una mesa o panel).

⁵⁷ Extraídos del Informe Final del I Foro Hemisférico “Liderazgo de las mujeres para la democracia de ciudadanía” (págs. 1 y 2).

comprensión [...]” y “Aportar visiones [...]”). Por otra parte, la apertura al debate y la reflexión marca el camino hacia una Comunidad de Prácticas que, de nuevo, todo indica que sería muy bienvenida.

Gráfico 5. Cumplimiento de los objetivos previstos en el I Foro Hemisférico⁵⁸



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico

Desde el punto de vista de su utilidad, se deseaba también conocer su opinión respecto de los resultados que había tenido su participación en el I Foro, desde la cierta distancia transcurrida desde entonces. Los resultados mostraron que el resultado más perceptible para las participantes fue que se convirtió en un estímulo para seguir profundizando en los temas que se trataron (un 36% de las respuestas), seguido de cerca por el otro tercio (34%) que consideraba que le había servido para actualizar su conocimiento sobre los temas objeto de debate. Eso significa que el 70% de las respuestas obtenidas se refieren a una mejora en sus capacidades como consecuencia de la participación en el I Foro, de manera coincidente con lo mencionado en el párrafo anterior.

Un 18% de las personas que respondieron la encuesta afirman que la participación en el I Foro ha influido para la puesta en marcha de al menos una iniciativa en su institución. Pero además, el Grupo de Trabajo Regional puede considerarse también como una iniciativa generada a partir del él: una iniciativa de una parte de las representantes de las instituciones de la sociedad civil que se encontraban presentes, aprobada por acuerdo del Comité Directivo de la CIM que se reunió después de este mismo foro.

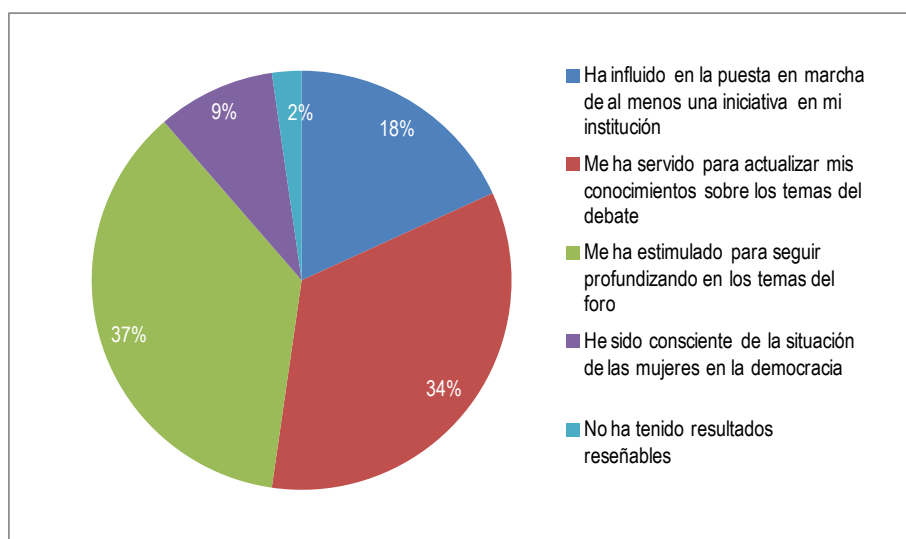
En palabras de la coordinadora del proyecto, la labor del Grupo de Trabajo Regional “se concentra en un análisis de los retos que enfrentan los sistemas democráticos para garantizar el ejercicio de la ciudadanía política de las mujeres, como complemento imprescindible al trabajo de fortalecimiento de capacidades con mujeres líderes que ya había encaminado este proyecto”. Así, su tarea es:

“Revisar el marco elaborado por la OEA y el PNUD sobre la democracia de ciudadanía y desarrollar un marco de posicionamiento desde los derechos de las mujeres [sobre la

⁵⁸ Con el fin de hacer más clara la respuesta se han agrupado en un único tramo las respuestas correspondientes a los valores “Totalmente” y “En buena medida”, que es, además, la única que se ha incluido en el gráfico. Como es obvio, el porcentaje restante hasta el 100% se corresponde con las respuestas “En parte” y “No conseguido”.

democracia de ciudadanía]. Es un trabajo que, aunque nace como reacción al documento “Nuestra Democracia” [lo] está trascendiendo con mucho. Ofrece una perspectiva, experiencia y visión de las mujeres del hemisferio de su vivencia de la democracia, de sus debilidades y de las incorporaciones que serán necesarias para que realmente contemple una democracia para todos y todas”.

Gráfico 6. Resultados percibidos de la participación en el I Foro



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, esta iniciativa ha sido incluida en el marco del proyecto CIM 0903 y ha supuesto la entrada de dos nuevos financiadores, que se han hecho cargo de la mayor parte de sus costes.

1.5.2. Cambios o mejoras en las políticas públicas.

Los planes de trabajo previstos no han sido llevados a la práctica y en muchos casos ni siquiera se han elaborado. Sin embargo, por ello no puede decirse que la formación no haya obtenido ningún tipo de resultado. De hecho, aproximadamente dos tercios de las participantes en la formación presencial que respondieron a la encuesta afirman haber llevado a cabo alguna acción, actividad o iniciativa vinculada a la aplicación de lo aprendido en el curso en ámbitos tales como los siguientes:

- ☐ Procesos de negociación para la implementación de estrategias de género en diferentes instituciones de otros sectores. Como resultado se obtuvieron 5 estrategias de aplicación de la agenda de género en otras tantas instituciones.
- ☐ Las diferentes etapas de elaboración de políticas públicas. El principal resultado percibido por la persona que daba esta respuesta era una mayor madurez y conocimiento en la dinámica de la gestión de las políticas públicas.
- ☐ El apoyo a mujeres candidatas en procesos electorales, en aspectos relacionados con el proceso político en sus diferentes niveles. Se percibe que un resultado de este apoyo fue que

varias mujeres fueron electas en el nivel de alcaldías y aldeas, aunque en el nivel de ciudad sólo una fue elegida.

- El apoyo al proceso de transferencia de funciones relacionadas, entre otras, con la agenda de género, en el proceso de descentralización administrativa hacia los 25 gobiernos subnacionales. Desde entonces, estos gobiernos utilizan las herramientas que se les proporcionaron en sus procesos de gestión, planificación, monitoreo y evaluación.

De las personas que han respondido al cuestionario, sólo una ha replicado el curso que recibió para otras personas; en concreto, para su equipo directo de trabajo, a quien relató la experiencia y con quien socializó materiales. Todas las personas que afirman no haberlo hecho, lo achacan a la falta de oportunidad institucional para ello y una de ellas sugiere la conveniencia de que la propia metodología del curso hubiese exigido la réplica de la formación “*como un método de difusión, pero también de consolidación de lo aprendido*”. Se cuenta al menos con otro ejemplo -de una persona que no respondió al cuestionario, pero que fue entrevistada presencialmente- en el que se realizó una presentación ante una parte de su institución que tiene establecida esta práctica de manera general.

Y también se perciben algunos cambios derivados de la celebración del I Foro Hemisférico. Según la información proporcionada por la CIM se han producido algunos cambios en una doble dirección:

- En relación con el posicionamiento de la CIM hacia el interior de la propia Organización de Estados Americanos -lo que de alguna manera se refleja en su propio mandato⁵⁹.
- Hacia el exterior en el sentido marcado por el primero de los puntos de la estrategia de implementación de su Plan Estratégico⁶⁰.

En lo que se refiere al interior de la Organización de Estados Americanos, se han recogido entre otros estos ejemplos:

Los asesores del Secretario General siguieron de cerca los debates del Foro Hemisférico y su valoración fue muy positiva. De hecho, en este II Foro, el Secretario General y sus dos principales asesores acudirán a la República Dominicana y se quedarán allí durante toda la duración del Foro.

Se ha logrado la coordinación de actuaciones estratégicas con la Secretaría de Asuntos Políticos, quien se prevé que lidere una consulta a las parlamentarias asistentes en el día antes del comienzo del II Foro.

También se han producido algunas demandas de colaboración a la CIM por parte de otras instancias de la OEA, con el fin de que les apoyen en la incorporación del enfoque de género en sus actuaciones y políticas. Entre los ejemplos que se pueden mencionar se encuentra, por ejemplo, la demanda procedente de la Oficina de Observación de Procesos Electorales, para diseñar una metodología para incorporar la mirada de género en estos procesos o las demandas de colaboración de otras áreas para

⁵⁹ El primero de los aspectos a priorizar para la institucionalización de un enfoque de derechos de las mujeres y de igualdad de género que se menciona en el Plan Estratégico 2011-2016 (pág. 51) es “Crear voluntad política, compromiso y responsabilidad de alto nivel”. Por otra parte, como ya se mencionaba en el apartado correspondiente a la pertinencia del diseño de la intervención, la CIM tiene la encomienda de velar por la incorporación del enfoque de género en las actuaciones de la OEA, proceso que puede facilitarse con un mejor posicionamiento interno.

⁶⁰ “a) El reposicionamiento institucional de la CIM como foro político hemisférico para los derechos de las mujeres y la igualdad de género.” Plan Estratégico 2011-2016. Pág. 59.

incorporar el enfoque de género a sus proyectos, antes de enviarlos a consideración para su financiamiento.

Se han recogido menos ejemplos de incidencia hacia el exterior, pero se puede mencionar el encuentro que tuvo lugar en la República Dominicana el pasado mes de marzo con los candidatos a la Presidencia sobre “La igualdad real entre Mujeres y Hombres en los Programas Electorales” o el panel que pudo incluirse en la presentación del libro “Nuestra Democracia”, a finales de 2010.

Es cierto que el proyecto se planteaba que esto sucediese en el nivel de los Estados, y no tanto de manera centralizada en la propia CIM. Sin embargo, esta mayor presencia parece estar muy vinculada con la mayor visibilidad obtenida como resultado de algunas de las actividades de este proyecto, y que se encuentra muy en línea con el objetivo de la CIM de “recuperar su rol de foro político de debate de la agenda política de las mujeres”. De hecho, sus representantes institucionales perciben un vínculo muy estrecho entre las actividades incluidas en el proyecto CIM 0903 –especialmente los Foros Hemisféricos- y estas nuevas demandas.

“Todo esto está relacionado con el 903 porque es el proyecto político. Es parte de lo mismo, aunque esto no se corresponda con un proyecto específico.”

Otra cuestión es valorar si las actividades derivadas de estas peticiones debían haber sido asumidas por los recursos humanos del proyecto, que ya se encontraban plenamente asignados a la ejecución de las que habían sido programadas en él. Es cierto que, o eran asumidas por estas mismas personas o nadie hubiera podido hacerlo, dados los escasos recursos de la CIM. Pero esta dedicación a actividades y tareas no previstas, incluso habiéndose producido gracias a la realización de esfuerzos adicionales sostenidos ha podido tener un efecto de “sobrecarga estructural”, con consecuencias sobre la inejecución de otras actividades del proyecto.

La valoración del alcance de estos cambios de posicionamiento es distinta según se muestren hacia fuera o hacia dentro. Hacia fuera, muestran sin duda un camino, si bien habrá que introducir cautelas para que, cuando se trate de demandas de un solo Estado miembro vayan trasladándose progresivamente de la CIM a los mecanismos de sus respectivos países, que son quienes tienen las competencias y la misión de realizarlas. Y ello es importante tanto porque podrían estarse suplantándose las funciones de los mecanismos en este ámbito como porque la CIM no tiene recursos suficientes para poder prestar este apoyo y, cuando lo hace, es en detrimento de otras funciones y actividades que también se encuentran comprometidas. Un ejemplo de ello es este Proyecto de Liderazgo.

Hay una coincidencia plena en que la relevancia potencial de este nuevo rol hacia dentro de la OEA es muy importante y puede constituir ‘un antes y un después’ en el papel que la CIM puede desempeñar en las políticas, programas, proyectos y actuaciones de la institución, dando cumplimiento así a la meta que ha sido definida en el área programática de su plan estratégico que se denomina “Institucionalización del enfoque de derechos y de igualdad de género”. Hay que recordar que, sin embargo, este aspecto no formaba parte del propósito del proyecto.

1.5.3. Cambios o mejoras en la promoción del diálogo en relación con la Igualdad de Género en la política pública

Si bien aún no se encuentra totalmente consolidada, la puesta en marcha de una línea de Foros Hemisféricos que agrupen a una multiplicidad de perfiles públicos y privados relevantes para compartir

y debatir sobre diferentes aspectos de la igualdad de género en la política pública es, sin duda, una mejora en la promoción del diálogo en torno a este tema. Es, además, seguramente, la línea cuya valoración positiva ha concitado un mayor acuerdo entre las expertas, las participantes y las representantes de mecanismos que han sido consultadas.

En el momento de confeccionar el cuestionario que servía de soporte a la encuesta a participantes en el foro, ya se conocía que la opinión general sobre ellos era satisfactoria (ya habían tenido lugar las entrevistas a informantes clave). Por ello, se optó por indagar sobre los aspectos que podían mejorarse y sobre la periodicidad con la que se consideraba que debían celebrarse, con el fin de que esta información pudiese tenerse en cuenta en sucesivas ediciones.

En lo que se refiere a este último aspecto, la opinión mayoritaria es que el foro debería consolidarse como un espacio de diálogo, intercambio y reflexión sistemático y permanente (el 100% de las opiniones recogidas van en esta dirección) y que debiera celebrarse de manera anual (el 60% de las respuestas, frente a algo más del 30%, que considera que debería celebrarse cada 2 ó 3 años).

Sin embargo, el coste de la primera edición del foro y el presupuesto facilitado para el segundo⁶¹ muestran que, si se desea mantener esta iniciativa de manera estable, seguramente será necesario volver a contar con cofinanciación externa, ya sea dentro de un nuevo proyecto o mediante otras vías. Por ello, se preguntó a las participantes en el I Foro si estarían dispuestas a hacerse cargo de sus costes, de cara a sucesivas ediciones del Foro Hemisférico.⁶²

El 79% de las personas que respondieron afirmaron que su institución podría hacerse cargo total o parcialmente de los gastos derivados de su participación en el evento, en lo referente a los gastos de transporte y manutención, de manera que el presupuesto de la CIM no se sobrecargase tanto. Obviamente, la participación se facilita cuando la institución convocante se hace cargo de los costes en los que tienen que incurrir sus participantes. Sin embargo, en un contexto de presupuesto escaso, como es el que se produce en la coyuntura actual puede pensarse en vías alternativas de cofinanciación institucional por parte de las participantes.

Los aspectos del I Foro que podrían mejorarse, en opinión de las participantes que respondieron a la encuesta se muestran en el gráfico que se incluye a continuación. Como puede verse, ninguno de los temas concita un acuerdo claramente mayoritario, en coherencia con su valoración global positiva. Puede ser ilustrativo, sin embargo, recoger algunos de los comentarios realizados (en el campo abierto incluido a tal efecto), con el fin de entender con mayor precisión el sentido de las respuestas.

Quienes afirman que el principal aspecto a mejorar tiene que ver con el contenido de la reflexión se refieren a la conveniencia de definir un eje temático central para cada evento que, sin ser excluyente de otros aspectos que pudieran abordarse, permitiera una mejor estructuración de los debates. En esta línea también van las respuestas que afirman que podría mejorarse la concreción del propósito que persigue, que se percibe como relevante, pero un tanto generalista.

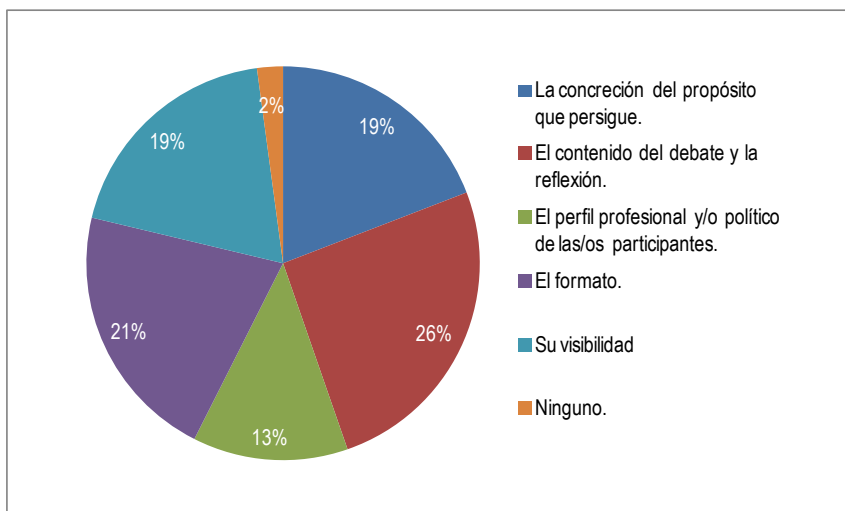
En una dirección similar apunta quien echa de menos una mayor conexión con la acción y, para ello, un mayor compromiso de los grupos de interés (*“Talk is cheap, who will take action?”*). Y se puede

⁶¹ Previsto en US\$ 270,805.00, según la información facilitada por la CIM.

⁶² La CIM no se hace cargo de los gastos de todas las asistentes. Sin embargo, el cuestionario se dirigió, en buena medida, a personas susceptibles de ser financiadas, dado su perfil, lo que dotaba de relevancia a la pregunta. Por otra parte, se le deseaba dar más un carácter de sondeo, para explorar futuras posibilidades.

considerar que también se relaciona con esto quien demanda “poder seguir profundizando vínculos y aprendizajes a través de foros virtuales que avancen en colaborar en la aplicación de las iniciativas presentadas” o quien aboga porque se mejore “el seguimiento a las alianzas que puedan surgir del mismo o las acciones posteriores que deriven del foro”.

Gráfico 7. Aspectos del I Foro que podrían ser fortalecidos en próximas ediciones



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico

De nuevo, surge la demanda de una Comunidad de Prácticas, tal y como estaba planteada en el proyecto y que, a la fecha, no ha sido posible poner en marcha.

1.6. Análisis de resultados: SOSTENIBILIDAD

A la finalización del segundo año de desarrollo del proyecto, el principal cofinanciador del proyecto CIM 0903 –la AECID a través del FEPO- comunicó su intención de no seguir apoyando este proyecto, debido a cambios en sus criterios para la selección de beneficiarios. Sin entrar a valorar sus razones, sí que es necesario mencionar el impacto que una decisión de este tipo puede tener sobre la sostenibilidad de los resultados de un proyecto⁶³. Este efecto, además, es mayor dados los retrasos que se habían producido hasta ese momento en la ejecución, con la consecuencia de que el grueso de las actuaciones dirigidas a los beneficiarios del proyecto se iba a poner en marcha en el tercer año de su desarrollo. Esta interrupción de la financiación debe ser tomada en cuenta a la hora de valorar la sostenibilidad del proyecto y es por eso que esta mención constituye la introducción de este apartado.

⁶³ Y el riesgo que puede suponer para la consolidación de los resultados de sus dos primeros años.

1.6.1. Factores normativos y políticos

Como ya se mencionaba en el apartado correspondiente a la pertinencia, este proyecto ha sido diseñado de manera centralizada y sin la participación directa de las representantes de los mecanismos de la mujer de los estados miembros⁶⁴, entre cuyas responsables no existe conciencia clara de su existencia. Todas las que han podido ser entrevistadas o han respondido a la encuesta conocen y valoran los Foros Hemisféricos, pero no son conscientes de que formen parte de un proyecto cuyo propósito es el desarrollo de capacidades.

Eso significa que, aún en el caso de que los mecanismos cuenten con estas líneas de acción en el marco de sus estrategias y planes de acción, no se encuentran vinculadas a la línea iniciada por la CIM. A título de ejemplo, valga el discurso recogido en El Salvador:

[...] Se está poniendo en marcha la Escuela para la Igualdad [...]. Quieren que la Escuela no sólo forme, si no que transforme. [...] En El Salvador se han hecho un montón de cursos y capacitaciones en género para funcionarios "que sólo han engrosado su CV". [...]

En lo que se refiere al resto de actividades incluidas en el proyecto (los Foros, el Grupo de Trabajo Regional) son, por su propia naturaleza, supraestatales, por lo que no tiene sentido su transferencia a los mecanismos nacionales. Lo que sí tiene sentido es la voluntad por parte de los mecanismos de seguir participando en estas actividades organizadas por la CIM⁶⁵ lo que podrá valorarse en mejor medida una vez que hayan tenido lugar más ediciones. En cualquier caso, en el momento actual el apoyo al Foro Hemisférico por parte de las representantes parece fuera de toda duda.

1.6.2. Factores institucionales y económicos

Dadas las características del proyecto, su sostenibilidad institucional y económica descansaba sobre la posibilidad de que los procesos formativos se extendiesen más allá de la vigencia del proyecto⁶⁶. En el momento actual, la materialización de esta posibilidad permite albergar algunas dudas. La primera de las razones es, precisamente, la interrupción de la financiación que ya ha sido mencionada, cuando ni siquiera ha tenido lugar la primera edición de la formación virtual.

En lo que se refiere a la disponibilidad de los currícula de la formación presencial y virtual, los marcos conceptuales y metodológicos y las herramientas para la formación, se cuenta con el programa de la formación presencial⁶⁷, con el índice del curso virtual "Liderazgo en las políticas públicas para la

⁶⁴ Obviamente, eso no significa que el proyecto se haya concebido "de espaldas" a esos mismos mecanismos. Prueba de ello es que el plan estratégico actual (aprobado en 2011, pero cuya confección comienza en 2009, en paralelo con el Proyecto de Liderazgo), que fue realizado con una importante base de participación, contiene toda una línea de actuación que se encuentra muy vinculada con el propósito y, sobre todo, con el fin de este proyecto.

⁶⁵ Fundamentalmente, de nuevo, en los Foros Hemisféricos, ya que, por el momento, el conocimiento del Grupo de Trabajo Regional no se encuentra muy extendido entre las representantes de los mecanismos: de las cuatro representantes entrevistadas sólo una conocía su existencia.

⁶⁶ Se puede interpretar que el proyecto ya ha finalizado, dado que la financiación del financiador principal se ha visto interrumpida, o puede interpretarse que las actuaciones se prolongarán hasta la finalización de la tercera anualidad. Se ha optado por esta segunda posibilidad, dado que se mantiene la financiación de nuevos donantes (no para la formación, pero sí para el resto de las actividades) y porque la responsable del proyecto afirma que al menos una parte de las actividades previstas serán finalizadas, incluso sin la financiación prevista.

⁶⁷ Incluido como anexo del informe final del curso presencial (anexo 3 del IPEP de noviembre de 2010).

ciudadanía de las mujeres” (anexo 2 del IPEP de noviembre de 2011) y con una propuesta metodológica del curso “Liderazgo en las políticas públicas para la ciudadanía de las mujeres”⁶⁸.

Así mismo, en el momento de realización de la visita inicial a la CIM, en abril del 2012, se encontraban en proceso de elaboración los materiales que sustentarían la formación virtual. Dado su volumen, el equipo de evaluación optó por no llevarlos consigo, ya que tampoco se encontraba entre sus objetivos la valoración de su calidad. No se ha tenido acceso a los marcos conceptuales elaborados por los expertos que fueron contratados para la impartición del curso presencial, pero sí se han analizado los Términos de Referencia que sustentaron su trabajo y que contenían, además del desarrollo y conducción de las sesiones de trabajo que le correspondieran a cada uno, la elaboración de documentos de contenidos para esas mismas sesiones de trabajo, así como la curricula específica de cada sesión.

Es decir, aunque los materiales no se encuentren disponibles o accesibles en su totalidad en el momento actual, todo indica que los materiales virtuales lo estarán en breve plazo. No sucede lo mismo, eso sí, con los materiales para la formación presencial, ya que se decidió su sustitución por la publicación del compendio de las ponencias del I Foro Hemisférico con el título “La democracia de ciudadanía. Visiones y debates desde los derechos de las mujeres en las Américas”.

La sostenibilidad institucional descansa también sobre la incorporación de las acciones formativas virtuales a la plataforma de la OEA en su oferta anual de formación, con el mantenimiento de sus elementos clave, como el plan de trabajo anual. A la fecha, ello aún no se ha producido, pero se está trabajando en su incorporación. De hecho, el recorte presupuestario ha supuesto una colaboración más intensa con el portal de formación *on line*, por ejemplo, cuando se afirma: “[...] *hemos pensado que el traslado al formato [virtual] se puede hacer desde la propia OEA*”.

Se prevé que la formación se convierta en un diplomado compartido con el Instituto Tecnológico de Monterrey, quien ha participado en el desarrollo de los materiales virtuales y que ha demostrado “*su interés en que los certificados saliesen de ambos*”. Según lo manifestado por la coordinadora del proyecto “*quieren celebrar la formación al menos una vez al año; lo ideal serían dos, pero les va a suponer trabajo y no tienen capacidad ni recursos. Podrían hacerlo porque van a tener mucha demanda*”.

Al manifestar dudas respecto de las posibilidades reales de llevar a cabo la formación, en ausencia de la financiación prevista para ello, la respuesta de la Coordinadora del proyecto fue que, al contar ya con los materiales, ello será posible, ya que “*sólo tienen que pagar a los tutores para poder asumir la formación on line [y que] esto puede cubrirse cobrando una pequeña cantidad a los participantes (unos 100 dólares por persona)*”.

La situación no es la misma en lo referente a la Comunidad de Prácticas y Aprendizaje. Además de que en el momento actual este equipo de evaluación no cuenta con evidencias de que haya sido diseñada, no se contará con recursos específicos para retribuir la animación de su participación. Aún así, se prevé que sea el Tecnológico de Monterrey quien se encargue de ella, mediante la dedicación a esta actividad de los internos e internas con las que cuenta la institución:

⁶⁸ Confeccionada por Laura Ruíz y Violeta Chirino, con fecha de diciembre del año 2010.

[...] Ellas tienen la ventaja de que tienen internos e internas cada tres meses (llegan con las estaciones y se quedan más o menos una estación). Suelen ser gente muy buena y pueden dedicarla a esto.”

No se pone en duda la profesionalidad de estas personas, pero sí la continuidad de un servicio cuyos responsables cambian cada tres meses. En términos de sostenibilidad, no es una estrategia muy sólida al menos en el medio plazo.

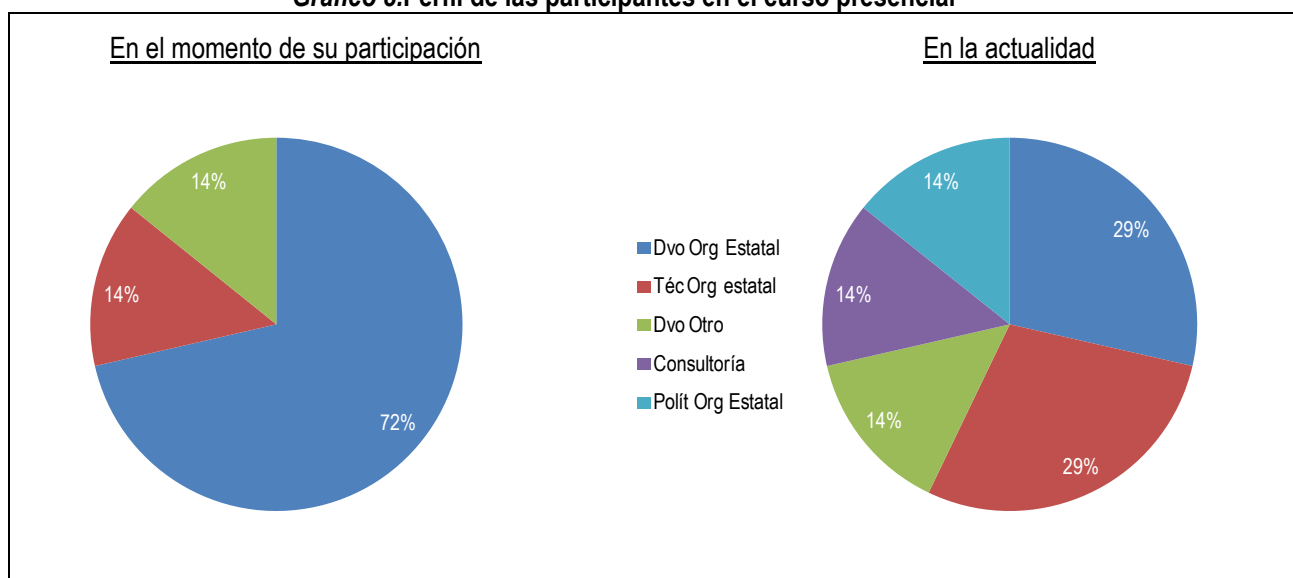
1.6.3. Factores sociales

Tres de los indicadores que habían sido definidos con el objetivo de evaluar la incidencia de factores sociales sobre la sostenibilidad de las actuaciones hacían referencia a la Comunidad de prácticas, que constituía previsiblemente la principal estrategia para su fortalecimiento. Su inexistencia hace dudar sobre la sostenibilidad del proyecto desde este punto de vista. Sin embargo, se definieron dos indicadores más, relacionados con los perfiles de las personas que han participado en las actividades del proyecto, tanto en el momento en el que se produjo esa participación, como en el momento actual.

El objetivo de estos indicadores era constatar dónde se producirían los efectos potenciales, en caso de que efectivamente tengan lugar y si se mantendrían en los perfiles personales, profesionales e institucionales definidos por el proyecto. Los resultados se muestran en los Gráficos 8 y 9.

Las participantes en el curso presencial procedían prácticamente en su totalidad del sector público, donde desempeñaban puestos directivos de manera mayoritaria. Eso significa que se ajustaban al perfil que había sido definido para en el proyecto.

Gráfico 8. Perfil de las participantes en el curso presencial



Fuente: encuesta a participantes en el curso presencial.

En la actualidad, el perfil de las posiciones que ocupan se ha hecho más diverso, de manera que es difícil hablar de un perfil mayoritario. Es cierto que se mantienen mayoritariamente en el sector público,

y que más del 70% lo hacen en un organismo estatal, pero se ha incrementado la proporción de personas que ocupan puestos técnicos y algo más del 10% han pasado a ocupar puestos políticos y/o electos. No obstante, las directivas siguen siendo el grupo más numeroso con un 43%. Dicho eso, puede considerarse que la mayoría de las participantes se mantienen en puestos de incidencia. Además, todas ellas se mantienen en el sector género.

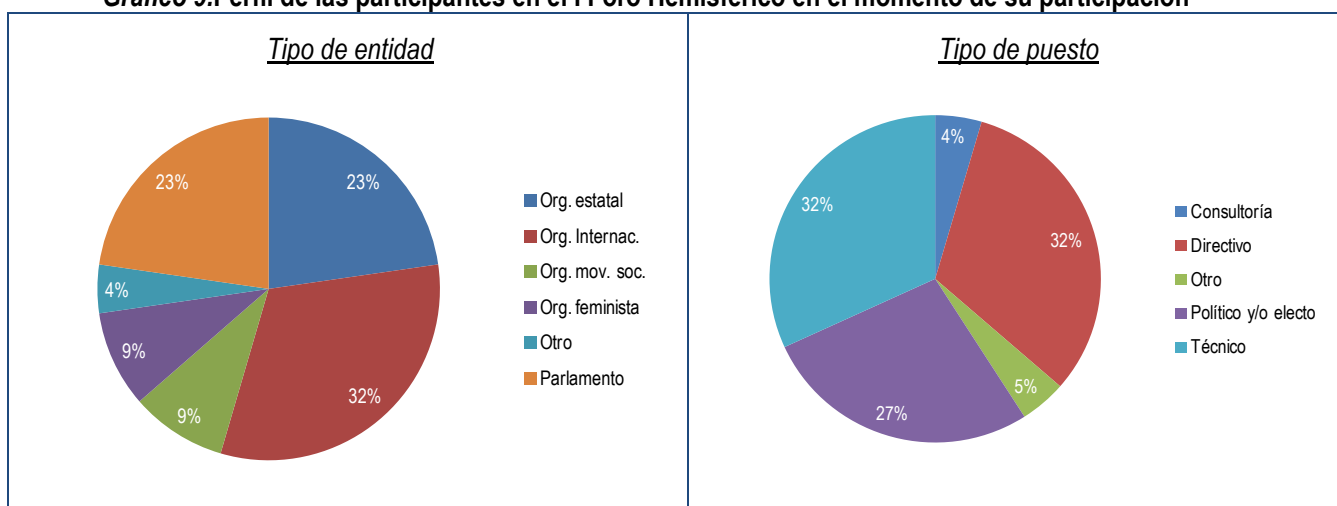
En cuanto a las participantes en el I Foro Hemisférico, su perfil institucional se repartía entre las procedentes de organizaciones internacionales (casi un tercio) y los parlamentos y organismos estatales (casi con un cuarto de participantes cada una de ellos). En el momento de acudir al evento, los puestos que ocupaban eran de 3 tipos diferentes, con pesos bastante similares entre sí: eran puestos directivos y técnicos en un 32% en cada caso y un 27% de personas se dedicaban a la política u ocupaban puestos electos.

En la actualidad su perfil no había cambiado de manera demasiado significativa, como puede apreciarse en los gráficos que se incluyen en la página siguiente. Se ha incrementado el peso de las personas que se encuentran trabajando en organizaciones no gubernamentales (alcanzan casi un tercio del total) y las personas que trabajan en organizaciones internacionales mantienen su peso.

Algo similar ocurre con los perfiles profesionales, si bien hay un mayor número de personas en puestos directivos de fuera del sector público (en consonancia con el incremento de representantes de ONG) y el número de políticas y/o electas ha perdido 9 puntos.

El sector en el que desempeñan sus funciones es mayoritariamente el del género, sin embargo los pesos se encuentran bastante equilibrados, ya que un 45% de las personas que respondieron a la encuesta trabajaban en otros sectores. Esto es lo que sucede, por ejemplo, con las mujeres parlamentarias, que no se identifican en exclusiva con el sector género en la medida en que su cometido es más amplio (e independientemente de que se encuentren integradas en Comisiones de Asuntos para la Mujer o similares).

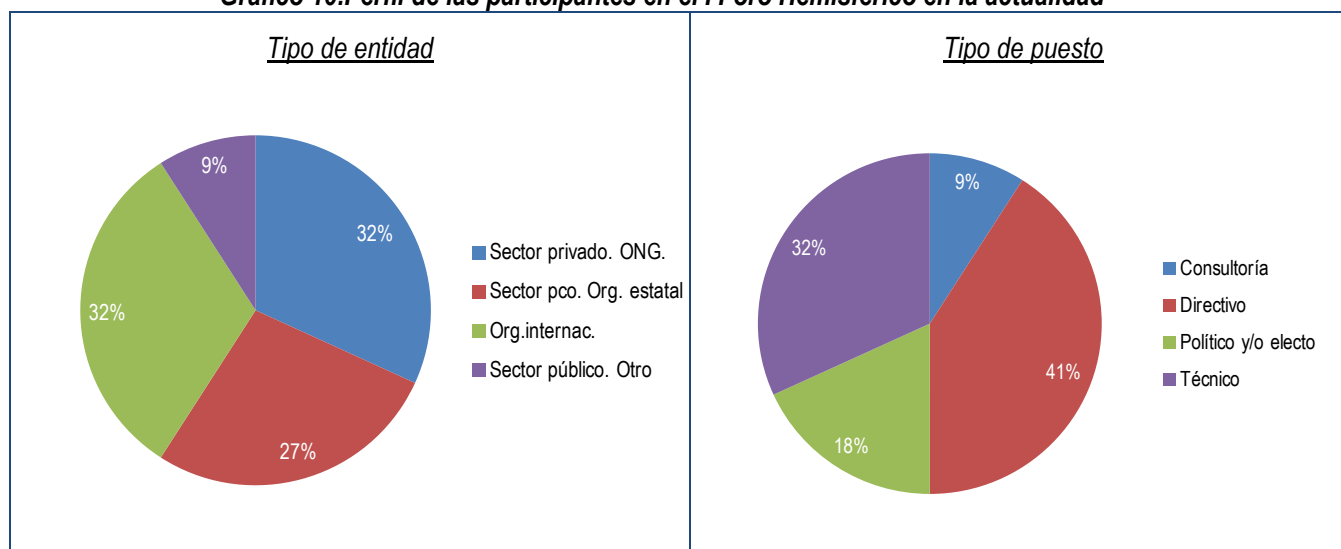
Gráfico 9. Perfil de las participantes en el I Foro Hemisférico en el momento de su participación



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico

En otras palabras, la información agregada permite afirmar que el perfil de las participantes en el I Foro Hemisférico se corresponde, con carácter general, con el que se había definido inicialmente, y no se han “producido fugas” hacia lugares donde la capacidad de incidencia se vea disminuida.

Gráfico 10. Perfil de las participantes en el I Foro Hemisférico en la actualidad



Fuente: encuesta a participantes en el I Foro Hemisférico

1.7. Conclusiones y Recomendaciones

1.7.1. Conclusiones

Las conclusiones de esta evaluación se han estructurado según las dimensiones y criterios que fueron definidos en el Marco de Evaluación, primero de los productos de la evaluación presentados. Así, se ha obtenido información referida a los indicadores; información que ha sido tratada para obtener resultados agregados correspondientes a cada uno de los elementos de análisis que se identificaron. Posteriormente se han valorado conjuntamente los resultados obtenidos en cada uno de estos elementos o ámbitos de análisis para, finalmente, extraer conclusiones relativas a las diferentes dimensiones de la evaluación:

- ☐ El diseño y formulación del proyecto, relacionado con su pertinencia estratégica y sociopolítica y con su coherencia interna.
- ☐ El proceso de implementación y gestión, que proporciona información sobre la eficiencia de las actuaciones.
- ☐ Los resultados que se han alcanzado hasta el momento, en relación con el logro del propósito del proyecto y su posibilidad de consolidación en el tiempo.

Sin embargo, y sin renunciar a esta mirada, que pone el proyecto en el centro del análisis –siguiendo precisamente el encargo incluido en los términos de referencia- se ha considerado conveniente incluir una última reflexión que se refiere a este proyecto en “su otro contexto”, tanto en el institucional, es decir, en el marco de la Comisión Interamericana de Mujeres, como en el de la gestión de proyectos en la OEA, todavía relativamente reciente, al menos en su sentido más estricto. Y esto se ha hecho así porque en otro caso el análisis, siendo legítimo, puede no ser completo.

Diseño y formulación del proyecto CIM 0903

El proyecto CIM 903 puede ser considerado fundamentalmente **pertinente**, tanto en lo que se refiere al propósito que persigue como al fin que pretende contribuir a alcanzar. El proyecto se encuentra alineado con las convenciones y declaraciones interamericanas, especialmente al nivel de su fin. Eso significa que existen múltiples referencias en relación con la necesidad de que la CIM trabaje para contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas, para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos.

También existen referencias relativas a que la CIM promueva formación para la participación política de las mujeres, y entre los temas sobre los que debería versar esa formación se menciona el del liderazgo. Pero en este caso las menciones se refieren no tanto a que la CIM promueva la formación y la desarrolle por sí misma, sino más bien a que facilite que esta formación se desarrolle en los diferentes Estados miembros⁶⁹.

Finalmente, el fin y el propósito del proyecto se recogen también, con toda claridad, en el actual Plan Estratégico de la CIM. En este caso, sin embargo, se puede afirmar que la alineación ha ido en sentido contrario, ya que el proyecto es anterior al Plan y éste parece haber tomado estas actuaciones directamente del Proyecto de Liderazgo, de ahí que se recoja con tal grado de fidelidad.

El propósito y el fin del proyecto aparecen también en el discurso de las participantes en sus actividades, en el de las representantes de los mecanismos de la mujer y en el de otras expertas que han sido entrevistadas⁷⁰. Existe bastante coincidencia en la importancia de la formación para que las mujeres puedan acceder y ejercer con mayor plenitud sus derechos políticos. Desde un punto de vista temático, sin embargo, se hace referencia más frecuentemente a la formación para el desarrollo de capacidades, como parte de una estrategia de transversalización dentro del Estado, que a la formación en liderazgo.

En el discurso de las informantes clave, sin embargo, se encuentra moderadamente extendida la idea de que la CIM debería centrarse en aprovechar sus ventajas comparativas, entre las que no se encuentra precisamente la de ser una entidad organizadora / impartidora de formación sino, más bien, la de constituir una entidad multilateral con un nivel de interlocución política muy alto.

Por eso mismo existe cierta coincidencia en que la CIM podría reservarse una parcela de formación, que sería exclusivamente la dirigida a las Ministras de la Mujer –y quizá también a los niveles directivos más altos- pero que en cualquier otro caso su rol debería limitarse a la promoción, la orientación inicial

⁶⁹ Lo que, por otra parte, seguiría siendo coherente con el propósito del proyecto, aunque no con los productos y actividades que se definieron.

⁷⁰ Como se ha visto, en un buen número de casos estos perfiles se corresponden, en realidad, con las mismas personas.

o la recomendación. En otras palabras, que debería ser otra entidad –a ser posible, una entidad especializada en el ámbito formativo- quien se encargase de la carga de trabajo que supone el diseño, puesta en marcha, impartición, gestión y consolidación de la formación.

Se debe hacer mención también, aunque no sea un producto propiamente dicho, a la línea de trabajo que consiste en la celebración de Foros Hemisféricos y que se dirige, simplificándolo mucho, a mejorar los derechos políticos de las mujeres. Los Foros Hemisféricos vinieron a sustituir los seminarios de actualización de las Ministras que estaban previstos en el proyecto.

Es lógico que la formación de actualización dirigida a Ministras no cuente con las mismas características que otro proceso de formación al uso. Pero seguramente el factor que ejerció una mayor influencia en que los seminarios de actualización hayan adquirido la forma de Foros Hemisféricos, tal y como los conocemos, fue el aprovechamiento de la ocasión política que se presentó en el año 2010, con la publicación conjunta por parte de la OEA y el PNUD del libro “Nuestra Democracia”, en el que no se había tenido en cuenta la perspectiva de las mujeres.

Desde el punto de vista de la pertinencia en relación con el fin del proyecto, los Foros Hemisféricos son plenamente coherentes con el mandato de la CIM, tanto en lo que se refiere a su forma como a su contenido, y se relacionan directamente, además, con lo que seguramente es el ámbito central de su ventaja comparativa, que es la interlocución política de alto nivel. No puede decirse lo mismo, sin embargo, de su pertinencia en relación con el propósito del proyecto, del que quedan mucho más alejados.

Algo similar ocurre con “los nuevos productos” del proyecto, especialmente en el caso del Grupo de Trabajo Regional y de su encargo. No ha sido fácil recopilar discursos en relación con este tema porque, en el momento en el que se recogió la información, prácticamente sólo sabían de su existencia y de su encomienda las informantes clave que formaban parte de él. Y ni siquiera ellas percibían con claridad un vínculo directo entre el trabajo que estaban desarrollando y el propósito del proyecto aunque sí, en un sentido muy amplio, con su fin.

Es cierto que el producto del trabajo del Grupo de Trabajo Regional se ha utilizado como input para una parte de las mesas del II Foro Hemisférico. Así que, en la medida en que se conciben los Foros Hemisféricos como eventos de formación, podría defenderse una lejana conexión con el propósito del proyecto. Pero es difícil considerar los Foros de este modo⁷¹. Eso no significa que uno de los resultados de los Foros no sea, precisamente, el aprendizaje de las personas que participan en ellos. De hecho lo es. Pero eso no les transforma en eventos formativos.

Desde otro punto de vista, no ha sido posible encontrar evidencias de la participación de las Oficinas y Ministerios de la Mujer en el diseño, planificación o en el seguimiento del proyecto⁷². Esta falta de involucración en los proyectos tiene entre sus consecuencias que las delegadas ni siquiera tienen conciencia de que exista un proyecto lo que, obviamente, no contribuye positivamente ni a la visibilidad de las intervenciones, ni a la apropiación por parte de los Estados. Existe conciencia de algunas

⁷¹ Por otra parte, si en adelante cada vez que se vaya a celebrar un Foro Hemisférico es necesario desarrollar un trabajo de la relevancia, complejidad y coste del asumido por el Grupo de Trabajo Regional, su sostenibilidad en el medio plazo se verá seriamente comprometida.

⁷² Es más, cuando se afirma que son las delegadas quienes toman algunas de las decisiones –sustitución de productos, creación del Grupo de Trabajo- se debe hacer referencia a una decisión puramente formal, puesto que cuando posteriormente se les pregunta por ello no guardan ni siquiera recuerdo de su existencia (por ejemplo, en el caso del Grupo de Trabajo sólo una de cuatro lo conocía).

actividades –y los Foros Hemisféricos son el mejor ejemplo- pero no de que formen parte de un todo mayor y más ambicioso. Es decir, en este proyecto las delegadas de la CIM tienen la ‘conciencia del participante’, que conoce las actividades en las que ha participado, pero no el resto.

Esta falta de involucración no es imputable en su totalidad a la CIM y está relacionada, más bien, con el rol que las Delegadas desempeñan en la actualidad –el de meras beneficiarias- así como con las funciones que, en la práctica, ejercen los mecanismos de dirección y participación de la CIM (por ejemplo, su Comité Directivo).

Para finalizar este apartado, la revisión de la cadena lógica del proyecto concluyó que su diseño podría mejorarse con la transformación del primero de sus productos en una actividad incluida en el paraguas del Producto 2 y además se propuso la reorganización de la multiplicidad de actividades que habían sido definidas y que, en realidad, se encontraban más bien en el nivel de las tareas. Este proceso de ordenación permitió simplificar la estructura de actividades del proyecto y hubiera podido facilitar su ejecución y seguimiento. De eso, precisamente, trata el siguiente apartado.

Procesos de implementación y gestión

Los procesos de implementación y gestión son, probablemente, el principal punto débil del proyecto CIM 0903. Tras casi un primer año de ejecución en que el ritmo de implementación se parecía bastante a lo que se había programado, la celebración del I Foro Hemisférico tiene como consecuencia una significativa transformación del proyecto. De hecho, se puede afirmar que a partir de ese momento, el proyecto prácticamente olvida cuál era su propósito y se centra en desarrollar nuevas actividades que, sin embargo, siguen estando muy alineadas con su fin: contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos políticos.

Los avances que se habían realizado en la línea de formación se interrumpen casi en su totalidad, se sustituyen unas actividades por otras y se añaden otras nuevas. Entre las primeras, la más relevante es la decisión de eliminar la producción de un kit con los materiales formativos de la formación presencial, que estaba destinado a favorecer su sostenibilidad una vez finalizado el proyecto. En su lugar se decide la publicación de un libro con las ponencias del I Foro Hemisférico.

Sin duda, la reciente publicación de las ponencias del Foro contribuirá a proporcionarle una mayor visibilidad, pero ha ido en detrimento de la sostenibilidad de la formación presencial, que no es reproducible, tal y como en origen se encontraba previsto⁷³.

Por otra parte, la puesta en marcha del Grupo de Trabajo Regional cuenta, sin duda, con una gran relevancia en términos políticos y, de nuevo, con un gran potencial de visibilidad para la CIM y para su actividad, pero su puesta en marcha ha tenido como consecuencia un retraso muy importante del resto de las actividades del proyecto y, dadas las circunstancias actuales, existe el riesgo de que ese retraso se transforme en abandono.

⁷³ Es cierto que el acento de la formación en el proyecto se situaba en la formación virtual, y que las acciones presenciales previstas al inicio tenían como objetivo principal facilitar el diseño de aquella. Sin embargo, la existencia del kit con los materiales de la formación permitía aprovechar la experiencia y, eventualmente, repetirla con posterioridad.

En consecuencia, la CIM presenta una revisión del proyecto a finales de noviembre de 2011, cuando ya se cuenta con información que indica que el proyecto se enfrenta a un problema de ejecución (presupuestaria y de actividades). Esa ocasión no se aprovecha más que parcialmente para informar sobre la reorientación del proyecto y sólo se modifican algunas actividades –algunas se retrasan, otras se posponen y otras se incorporan-, pero no se deja constancia de los retrasos en la ejecución presupuestaria, ni del incremento del riesgo debido a los retrasos propuestos.

Hasta cierto punto es una ocasión perdida, porque podría haberse intentado reorientar el proyecto, al menos a nivel de productos, de manera que la ejecución efectiva se pareciera más al “proyecto oficial”.

Todo ello indica la existencia de un problema de **eficiencia**. Con otro planteamiento se hubiera podido acelerar la ejecución, de manera que se hubiera podido desarrollar un mayor número de actividades.

Pero la posibilidad de incrementar el nivel de ejecución, en este caso, tiene que ver fundamentalmente con otro factor: los escasos recursos humanos con los que cuenta la CIM. Es decir, los recursos humanos imputados al proyecto seguían siendo los mismos, a pesar de que el volumen de actividades –y especialmente la carga de trabajo que suponían- se hubiese incrementado. Y era, además, un número muy bajo. Eso significa que incrementar las actividades del proyecto tenía como consecuencia necesaria que alguna de ellas iba a dejar de hacerse⁷⁴.

Así, que más que una cuestión de pérdida de eficiencia fue una cuestión de priorización estratégica: se consideró que las nuevas actividades eran más relevantes para la CIM en relación con su mandato y se optó por dedicarse a ellas en lugar de a las que estaban previstas inicialmente en el proyecto. Es posible que, desde ese punto de vista fuesen, efectivamente, más relevantes. Pero no eran las que estaban comprometidas inicialmente⁷⁵.

Todo ello se refleja en el bajo nivel de ejecución presupuestaria que, una vez transcurridos dos años de un proyecto cuya duración estimada era de tres, no alcanza el 40% en términos globales y se queda muy por debajo de las previsiones que se realizan al respecto en el Documento de Proyecto revisado.

Por otra parte, la composición del gasto se muestra un tanto desequilibrada, si bien este desequilibrio era esperable, atendiendo tanto a las características de las actividades que se desarrollan como a la naturaleza de la entidad al frente de la ejecución del proyecto.

Aún así, el alto porcentaje presupuestario dedicado, por ejemplo, a gastos de viaje (casi un 28% del total ejecutado) hace preguntarse si no podrían encontrarse otros medios que permitiesen ahorrar este tipo de gastos sin disminuir el impacto potencial de las actividades. Hay que tener en cuenta que la CIM es una entidad que depende de presupuestos externos para una buena parte del desarrollo de su actividad, lo que significa que es necesario aquilatar mucho a qué se dedica la financiación que se recibe.

⁷⁴ La incorporación de nuevas actividades y productos –especialmente del GTR- dio lugar a la contratación de una serie de especialistas en la materia, quienes eran las encargadas del desarrollo de sus contenidos. Es decir, no es que las nuevas actividades hubiesen de ser desarrolladas por las personas que la CIM ponía al frente del proyecto, pero sí que quedaba de su lado la coordinación del proceso, actividad con un alto grado de complejidad y que requería de una importante dedicación.

⁷⁵ Es cierto que la entrada de nuevos donantes que financian fundamentalmente esas nuevas actividades genera, a su vez, nuevos compromisos que también hay que cumplir. Pero sería deseable que eso no supusiese el olvido de los compromisos anteriores.

Algo similar ocurre en el caso de los gastos de consultoría, cerca del 56% del total ejecutado. Dada la escasez de recursos internos, es coherente que el rubro de consultoría tenga un peso relevante – alguien tiene que llevar a cabo el trabajo-. Sin embargo, se ha llamado la atención sobre la descompensación de los costes dedicados a la coordinación del proyecto, que superan con mucho, los estándares habituales (algo más del 41% del total del gasto ejecutado en los dos años).

La causa fundamental de esta descompensación es una inadecuada estimación presupuestaria inicial, ya que se concentra en ese rubro la actividad correspondiente a un buen número de actividades y tareas que forman parte de ejecución del proyecto y no de la coordinación propiamente dicha, aunque sean responsabilidad de las mismas personas que actúan como coordinación del proyecto.

En ese mismo sentido se produce, ya de partida, una excesiva concentración de actividades y tareas en dos personas –precisamente las que conforman la coordinación-. En consecuencia, cualquier modificación de las actividades del proyecto que implique una mayor carga de trabajo, tendrá como consecuencia un riesgo de inejecución también mayor (se produce una imposibilidad material de incrementar la ejecución, porque ya se encuentran sobreasignadas).

En lo que se refiere a los sistemas de monitoreo del proyecto, éstos consisten, fundamentalmente, en la elaboración de los reportes semestrales de ejecución. Estos informes reflejan problemas similares a los que ya se mencionaron al hacer referencia a la revisión del Documento de Proyecto. La consecuencia es que no han cumplido cabalmente con su función de alertar sobre los problemas de ejecución que pudieran estar produciéndose.

Con todo, la información de monitoreo del proyecto ha mejorado respecto a proyectos anteriores. Por ejemplo, en este caso se ha mantenido la regularidad en el reporte y se ha proporcionado una buena parte de la información. Sin embargo, la valoración de los progresos de avance del proyecto en sus diferentes niveles no ha sido siempre realista, ni todo lo precisa que hubiera sido deseable, proporcionando una imagen de proyecto que está obteniendo grandes éxitos, cuando eso era sólo parcialmente cierto.

Resultados del proyecto

Se ha definido la **eficacia** como la medida en que se logró el propósito previsto por el proyecto. En otras palabras, si el proyecto ha generado los cambios o mejoras esperadas en los beneficiarios directos. En consecuencia, es difícil considerar eficaz un proyecto que pretende el desarrollo de capacidades, cuando en dos años de ejecución sólo se ha formado a 25 personas y se ha celebrado un evento, por mucho que este último pueda considerarse todo un éxito.

Es decir, este proyecto cuenta con un problema de alcance, en términos de beneficiarios. Las previsiones tras su revisión en el punto medio de su ejecución eran que la formación, de un tipo u otro iba a alcanzar las 350 personas y, sin embargo, en este momento pueden albergarse algunas dudas de que vaya a superar el número de las 25 personas que ya se formaron.

Pero es que incluso la formación que sí se impartió sólo puede ser considerada parcialmente eficaz. La información recogida es que sus participantes quedaron satisfechas con el curso, que un alto porcentaje mejoraron la comprensión de los conceptos relacionados con el liderazgo adaptativo⁷⁶, pero

⁷⁶ Tema que era el objeto de la formación.

también que tuvieron que enfrentarse a grandes dificultades a la hora de elaborar su plan de trabajo y aún más a la de llevarlo a la práctica (hasta el punto de que no se cuenta con evidencias de ningún plan de trabajo que haya podido ser implementado en su totalidad).

Ello se vio dificultado por la falta de seguimiento de lo aprendido y por la inexistencia de acompañamiento en la puesta en marcha de los planes de trabajo. Las participantes echaron de menos este apoyo y así lo han manifestado pero, al mismo tiempo, hay que reconocer que la CIM no estaba en capacidad de realizar esta tarea, dados los recursos de los que dispone.

Eso significa que el problema no es que no se les prestase apoyo, sino que no se hubiese previsto en el diseño de la actividad que era inviable proporcionarlo, dadas las limitaciones de la CIM en términos de recursos y lo consumidora de tiempo que puede ser una actividad como ésta.

Volviendo a la perspectiva numérica, es cierto que el número de personas participantes en los Foros Hemisféricos es mucho mayor de lo que hubiera sido posible si se hubieran limitado a los seminarios de actualización de las Ministras que estaban previstos. Pero la participación en una y otra línea de acción no es directamente comparable, especialmente en términos de desarrollo de capacidades.

Por todo ello, es posible concluir que el proyecto no ha sido eficaz, al menos en lo que se refiere a los cambios o mejoras de las capacidades de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para liderar e impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.

Es demasiado pronto para valorar si ha sido eficaz en lo relativo a los cambios o mejoras que puedan producirse en las políticas públicas para la incorporación de un enfoque de género. Pero, dado que este ámbito de análisis hacía referencia a cambios en las políticas de los Estados miembros de la OEA derivados del incremento de competencias en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, puede afirmarse que no ha sido así. Sin embargo, si el análisis se amplía a otros ámbitos y, en particular, a las políticas de la propia OEA, los resultados en términos de eficacia podrían ser un tanto diferentes.

El tercer elemento de análisis en relación con la eficacia del proyecto se refiere a la puesta en marcha de cambios o mejoras en la promoción del diálogo en relación con la igualdad de oportunidades en la política pública. En este caso es indudable que se ha creado un mecanismo de promoción del diálogo – obviamente, los Foros Hemisféricos- y que su alcance es el idóneo para promoverlo de manera efectiva.

Los perfiles de los participantes, los contenidos de los debates, sus resultados, etc. son elementos muy bien valorados por la práctica totalidad de las informantes clave a las que se ha tenido acceso. Queda pendiente el reto de su estabilización, dado que, como ya se ha dicho con anterioridad, son eventos de muy alto coste y muy exigentes en términos de su preparación. Pero al menos se han puesto las bases y el primero de ellos tuvo un gran eco, lo que constituye en sí mismo un elemento potencial de permanencia. En cuanto al segundo, las previsiones eran también muy positivas.

Un efecto adicional de la celebración del I Foro Hemisférico ha consistido en un cierto reposicionamiento de la CIM hacia fuera de la institución y hacia dentro de ella⁷⁷. El reposicionamiento se ha producido en un doble sentido: por un lado, se ha adquirido una mayor conciencia del trabajo que estaba realizando la CIM, del valor que podía tener para la OEA en su conjunto, en términos de relevancia, y se ha comprobado su capacidad de convocatoria. En consecuencia, se ha empezado a contar con su presencia, aporte y apoyo en mayor medida que en años anteriores.

La CIM es la responsable de velar por la incorporación del enfoque de género en las actuaciones y actividades de la OEA, pero esta tarea resulta más fácil si se produce una demanda de apoyo por parte de los otros departamentos y Comisiones de la institución. El proceso es incipiente, pero puede suponer un cambio muy importante en la posición relativa que ocupa la CIM en la organización y en el papel que puede desempeñar en sus políticas, programas, proyectos y actuaciones.

Éste es, sin duda, un efecto positivo de este proyecto, un efecto que puede incrementar la probabilidad de que en el futuro se produzcan cambios en las políticas de la institución para incorporar de manera sistemática un enfoque de género, pero que ya ha conseguido un cierto reposicionamiento de la CIM hacia dentro de la organización. De hecho, da cumplimiento a una de las metas definidas en el área programática del Plan Estratégico, que se denomina “Institucionalización del enfoque de derechos y de igualdad de género”. Pero es un efecto que no estaba previsto, porque el propósito del proyecto iba en otra dirección, en la que apenas se ha progresado.

Y si la valoración de la eficacia ha sufrido los efectos de la baja ejecución de las actividades, siguiendo los indicadores que se definieron, también caben algunas dudas respecto de la **sostenibilidad** futura del proyecto. No existe un vínculo entre el proyecto y las estrategias, planes de acción y estructura de los mecanismos. En parte esto es lógico, ya que la naturaleza hemisférica de algunas actividades las sitúa específicamente en el ámbito de actuación de una entidad supraestatal. Pero tampoco existe un vínculo entre las actividades de formación que desarrollan los mecanismos y las que la CIM tenía previsto poner en marcha.

Otra cuestión es si los procesos formativos podrán extenderse más allá de la vigencia del proyecto. La respuesta es que es dudoso que sea así. No podrán hacerlo los de la formación presencial, lo que es patente desde el momento en que se decidió eliminar el kit con los materiales formativos que podían ser utilizados para su réplica.

En cuanto a la formación virtual, opera en contra de su sostenibilidad el hecho de que no se haya lanzado ni siquiera la primera edición, pero actúa en su favor que se esté trabajando en este ámbito con una institución que se dedica habitualmente a la actividad docente, como es el Tecnológico de Monterrey⁷⁸ y también que se prevea que las personas que participan en la formación telemática obtendrán un diploma emitido tanto por la CIM como por el propio Tecnológico.

La Comunidad de Prácticas, por su parte, no se ha diseñado y no se cuenta con financiación para retribuir las actividades de animación, lo que pone en alto riesgo no ya su sostenibilidad, sino su propia existencia inicial. En el caso de que finalmente se diseñase, la animación a cargo de internos e internas

⁷⁷ El reposicionamiento hacia adentro, sin embargo, debe ser considerado como un efecto producido en confluencia con los esfuerzos de fortalecimiento interno que está realizando la institución en su nueva etapa de dirección y gestión y que trascienden al proyecto CIM 0903. El efecto adicional de éste ha sido más bien el de “iluminar” hacia fuera este cambio de posición.

⁷⁸ Recuérdese, sin embargo, que en el marco del proyecto realmente no se producen relaciones institucionales con el Tecnológico de Monterrey, ya que la relación contractual se establece al nivel de las personas.

trimestrales del Tecnológico dificultará en gran medida un curso de acción estable, lo que también incidiría negativamente sobre su sostenibilidad.

El último elemento que se consideraba que podía incidir en la sostenibilidad de los resultados del proyecto –en este caso, más bien en su falta- era que el perfil de las participantes en las actividades del proyecto, y especialmente en las actividades formativas, no cambiase de manera sustancial con el paso del tiempo. En concreto, que las personas procedentes del sector público se mantuviesen en él, de modo que los efectos del proyecto, de existir, se produjesen en el ámbito de ese mismo sector público.

Estos indicadores han perdido prácticamente toda su relevancia, dado el escaso número de beneficiarias del proyecto. Aún así, se ha comprobado que la evolución de los perfiles profesionales e institucionales de las participantes se ha mantenido más estable de lo que se esperaba aunque, dado su bajo número, los posibles efectos que pudieran existir serían inapreciables.

Una reflexión final

El proyecto CIM 0903 se diseñó cuando el actual equipo de la Comisión Interamericana de Mujeres estaba recién llegado y aún no disponía de un mandato estratégico que ordenara sus objetivos y sus líneas de acción para los años siguientes. Cuando se conoció que existían posibilidades de financiación por parte del Fondo Español para la OEA se diseñó un proyecto que se encontraba en línea con las declaraciones e informes interamericanos, así como con el marco de actuación general de la CIM.

Las actividades se ponen en marcha y aproximadamente un año después de su comienzo se celebra el I Foro Hemisférico, que supone un giro en el objeto principal del proyecto. La nueva orientación se trasladó desde el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en perfiles concretos (profesionales de diferentes organizaciones, principalmente los mecanismos) hacia el aumento de la incidencia de las mujeres en las políticas públicas, con un carácter mucho más general.

Pero no es sólo eso. En realidad, el proyecto se convierte en una especie de ‘contenedor’ al que se imputan las que podrían denominarse “actividades políticas” de la CIM, que son las que se van identificando como necesarias según la evolución del entorno y del contexto político e institucional. Eso convierte al proyecto CIM 0903 en una especie de línea transversal de actividad de la Comisión.

Esta calidad de proyecto-contenedor, no pone en riesgo su pertinencia, ni su relevancia –puede que, de hecho, llegue a incrementarla-, pero sí el resto: su coherencia interna, su eficiencia, su eficacia y su sostenibilidad sufren, sin duda, con esta transformación.

Dicho de otro modo: la introducción de nuevas actividades ha distraído del propósito del proyecto, ha sobrecargado a las personas que estaban asignadas a su coordinación y, en consecuencia, y a pesar de todos sus esfuerzos, se ha producido un importante retraso de las que eran las actividades clave en el diseño inicial del proyecto –pero también de su diseño revisado-.

Y ello incluso teniendo en cuenta que se ha recogido una opinión mayoritariamente positiva sobre el nuevo equipo de la CIM, su dedicación y su visión estratégica. Y parece estarse estableciendo una sólida relación de confianza con al menos una parte de los actores clave vinculados a la incidencia política, lo que resulta muy relevante de cara a los objetivos a los que dirigirá la Comisión en los próximos años.

Por otra parte, no se puede afirmar que el proyecto CIM 0903 no haya obtenido algunos resultados positivos. Si es así, cabe preguntarse cuál es la importancia relativa de un buen diseño y de una buena gestión de proyecto si, en definitiva, pueden obtenerse esos resultados. La respuesta es que no deben confundirse los resultados positivos de una actividad, con los del proyecto en su conjunto. Son estos los que no es posible alcanzar en el caso de que no se haya llevado a cabo un cuidadoso diseño

En este caso, el I Foro Hemisférico es, en realidad, una actividad sencilla. Puede que de gran importancia estratégica y de gran complejidad política, pero relativamente sencilla en términos de ejecución técnica (aunque, eso sí, para que tenga buenos resultados requiere de mucha dedicación por parte de las personas que participan en su preparación). Y es por esto que ha podido tener éxito, con independencia del resto del proyecto.

En consecuencia, lo que cabría preguntarse, más bien, es qué resultados se hubieran podido conseguir en el caso de que se hubiese realizado un mejor diseño y gestión del proyecto. Posiblemente, se hubiera conseguido, como mínimo, un mayor nivel de ejecución presupuestaria y, con ella, un mayor alcance.

La relevancia política de los proyectos no tiene por qué estar reñida con su calidad en términos de gestión. Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que, hoy por hoy, los proyectos son la vía mayoritaria de financiación de la CIM y que las exigencias de los financiadores en este sentido no dejan de crecer.

La financiación se aprueba para conseguir un propósito y si en el rendimiento de cuentas posterior se comprueba que se dedicó a algo diferente, el financiador puede decidir no volver a serlo, ya que se le puede generar la inseguridad de si finalmente el proyecto será coherente con sus criterios programáticos y de financiación.

Es cierto que la institución –se hace referencia a la OEA en su conjunto en este caso- lleva relativamente poco tiempo empeñada en que exista una gestión profesional de los proyectos, y también que la gestión de éste mejora la de los proyectos desarrollados en años anteriores. Pero el camino que queda por delante es aún muy largo.

1.7.2. Recomendaciones

A lo largo del texto de este informe se han ido mencionando algunas recomendaciones de carácter muy específico sobre las que no se va a volver en este apartado. Por el contrario, las recomendaciones que se incluyen a continuación son las relacionadas con aspectos más centrales de este proyecto y, sobre todo, aquéllas que pueden tener incidencia en futuros proyectos de la CIM⁷⁹.

⁷⁹ No se menciona su incidencia sobre el proyecto CIM 0903 porque su calidad de evaluación intermedia es realmente sólo nominal ya que, de facto, se prevé que la mayor parte de las acciones pendientes no se materialice.

¿Cuál debe ser el contenido de los proyectos de la CIM? La CIM debería centrarse en los ámbitos que le permiten aprovechar su ventaja comparativa.

Si hay unanimidad en un tema entre las informantes clave que han sido entrevistadas, éste es en la necesidad de que la CIM aproveche su ventaja comparativa a la hora de decidir el contenido de sus proyectos y de sus actividades. Se dice que la CIM debiera focalizar sus esfuerzos, actividades y recursos según criterios de alineación con su valor añadido.

Para definir cuál es el valor añadido principal de la CIM, se ha confeccionado una declaración que sintetiza muchas de las recogidas. Así, se mantiene que la principal ventaja comparativa de la CIM es su capacidad de incidencia:

El potencial de la CIM para la incidencia radica en que es un espacio supraestatal conformado por la Ministras de los países de la región y con un mandato claro y reconocido para promover la participación política. En este sentido, pueden trabajar en incidencia hacia los gobiernos para que desarrollen una gestión transparente y comprometida con la igualdad de género.

Se valora también el enfoque comparativo de su trabajo y podría constituirse como un espacio importante para hacer diagnósticos, detectar áreas comunes de trabajo, transferencia de experiencias e iniciativas que están funcionando, como espacio de reflexión, para promover pactos y articular iniciativas a nivel hemisférico.

Éstos son los ámbitos en los que, según las informantes, debería concentrarse la actividad de la CIM, y creen que ello tendría como consecuencia una mayor eficacia y una mayor sostenibilidad de las iniciativas llevadas a cabo. Los Foros Hemisféricos y el Grupo de Trabajo Regional son buenos ejemplos de actividades orientadas a la incidencia política, es decir, se encuentran dentro del conjunto de acciones que son recomendadas por las informantes clave.

¿Y qué pasa con la formación y el desarrollo de capacidades? Pues en este caso también existe acuerdo en que el papel de la CIM ha de ser, más bien, el de fomentar estas actividades, pero que la ejecución debería situarse mayoritariamente en los Estados miembros, reservándose la parcela de formación de las Ministras de la Mujer.

En este tema se vuelve al mismo enfoque y se afirma que la CIM debería centrarse en llevar a cabo acciones de incidencia en los Estados para que sean ellos quienes acometan la formación al interior de los países. La razón es que este enfoque se encuentra más en consonancia con lo que se espera de una instancia supranacional con un amplio perfil político y que tiene como contrapartes naturales a las Ministras (que están en los ejecutivos de los gobiernos).

Pero el Plan Estratégico de la CIM cuenta con un mayor alcance que las meras actividades de incidencia. Podría pensarse que centrarse únicamente en ese aspecto limitaría el ámbito de actuación de la Comisión. Pero eso no es necesariamente así.

En realidad, lo que se pretende decir cuando se afirma que la CIM debería centrarse en las acciones de incidencia es que éstas son las que puede desarrollar como entidad ejecutora, y que en otros casos debería trabajar de una manera diferente.

¿Cómo debería trabajar la CIM? Priorizando sus actuaciones y en alianza con otras instituciones y organizaciones que trabajan en los temas contemplados en su Plan Estratégico.

Esta manera diferente a la que se hacía referencia es la colaboración con otras instituciones. Los proyectos de la CIM que se han analizado, pero especialmente el Proyecto de Liderazgo, muestran una soledad institucional casi total por parte de la CIM. Las consecuencias negativas son de distinto tipo pero, en este caso, tienen que ver con una disminución de la eficacia –por no poder desarrollar actuaciones por sus propios medios-, de la eficiencia –porque trabajar en un ámbito del que no se es especialista supone mayores costos- y de la sostenibilidad.

Por otra parte, hay que distinguir las relaciones institucionales a las que se hace referencia de las relaciones contractuales a las que se llega con un proveedor de servicios, por mucho que estas personas formen parte de una institución. Las relaciones basadas en contratos suelen finalizar cuando lo hacen aquéllos y aquí se está haciendo referencia a relaciones más estables.

Es cierto que ya se han realizado intentos en este sentido –IDEA Internacional es, seguramente el mejor ejemplo- pero todavía es necesario intensificar estos esfuerzos para ampliar las instituciones con las que se trabaja y para profundizar en los vínculos de colaboración.

La severa escasez de recursos con los que cuenta la CIM recomienda no sólo en trabajo en alianza, sino también sobre acciones muy específicas. Es decir, la CIM debería ser muy selectiva en relación con las actividades que elige desarrollar y centrarse en ellas, de manera que pueda conseguir una mayor incidencia con esta cierta ‘estrategia de nicho’, de la que alcanzaría con actividades más difusas.

Eso le exige un importante trabajo de priorización, de manera que en todo momento tenga claro cuál debe ser el curso de acción en el corto y medio plazo, para poder centrarse en él.

¿Cómo financiar los proyectos de la CIM? Buscando financiación para los proyectos y no proyectos para la financiación.

En el pasado, la CIM ha diseñado proyectos conforme era informada de la existencia de alguna oportunidad de financiación. Las consecuencias eran, de un lado, que el contenido del proyecto se ajustaba a las prioridades mencionadas por el financiador de turno y, de otro, que el proceso de diseño se comprimía hasta el máximo (frecuentemente reduciéndolo a un máximo de cinco días).

El proceso de ejecución posterior se ve perjudicado por esa manera de diseñar los proyectos. La planificación no es realista, el presupuesto tampoco; se incluyen actividades que posteriormente se demuestran inviables porque no se ha contado con algún factor clave, etc. Y, en definitiva, el diseño final no resulta suficientemente sólido y puede que tampoco prioritario en términos estratégicos, con el riesgo de que durante la ejecución se vaya poco a poco transformando en algo diferente.

En el momento actual la CIM cuenta con una importante ventaja respecto a periodos anteriores: dispone de un Plan Estratégico estructurado que ha sido confeccionado, además, durante un proceso que ha permitido la participación de una buena parte de agentes. Eso significa que, si se atiene al plan, tiene prácticamente garantizado el ajuste de las intervenciones que proponga y, en definitiva, su pertinencia.

Si además se trabaja proactivamente en las alianzas que pueden requerir para el desarrollo de líneas de actuación específicas y han realizado un adecuado ejercicio de priorización, la detección de oportunidades de financiación “repentinas” podría ser atendida en un tiempo muy corto, eludiendo la mayor parte de los problemas que lleva aparejada esa forma de diseño.

Esta recomendación debería complementarse con otra para los financiadores. Y es que traten de alinear en mayor medida sus objetivos de intervención con las estrategias de las instituciones receptoras. De este modo, si el ejercicio se realiza por ambas partes, las posibilidades de éxito posterior son mucho mayores.

¿Cómo desarrollar las actuaciones? Equilibrando la relevancia que se le otorga a la ejecución técnica y a la gestión del proyecto.

En el proyecto CIM 0903 se ha prestado una gran atención a la ejecución técnica de las actividades del proyecto, y el resultado ha sido que, prácticamente en todos los casos, los resultados de las actividades pueden calificarse de buenos.

Sin embargo, se le ha prestado mucha menos atención a los aspectos relacionados con una buena gestión de proyecto, de manera que se han desatendido unas actividades por otras, no se ha proporcionado información de progreso con todo el rigor que hubiera sido deseable, se ha alcanzado un nivel de ejecución muy bajo... Todo ello ha incidido negativamente sobre diferentes aspectos del proyecto, pero en este momento se quiere llamar la atención especialmente sobre su falta de eficiencia.

El hecho de que las personas que coordinan el proyecto desempeñen también un rol de especialistas técnicas no facilita el equilibrio en la dedicación a las tareas relacionadas con uno y otro aspecto. Y tampoco lo facilita el que hayan de responsabilizarse de tareas que, en realidad, se encuentran fuera del ámbito del proyecto (asesoría a otras unidades de la OEA, participación en actividades de otros proyectos o atención a actividades que podían surgir como resultado del proyecto, pero que poco tienen que ver con él).

Todo a la vez no resulta posible. O se desempeña un papel de coordinación de proyecto, o se desarrollan actividades como especialista en la materia. Pero cuando la dedicación a ambos bloques de actividades supone, además, una importante carga de trabajo, uno de los dos será priorizado en detrimento del otro. Cuál sea el elegido depende, con frecuencia del perfil y la historia profesional de las personas que deben desarrollar esas funciones.

Mientras la CIM tenga que seguir financiándose gracias a fondos específicos sustentados en proyectos, es necesario que incorpore los principios de una buena gestión de proyectos desde sus fases iniciales: fundamentalmente la planificación y programación de actividades y su presupuestación. Eso pasa también por asignar cargas de trabajo razonables a los recursos, por desagregar adecuadamente los presupuestos para saber qué actividades cuentan realmente con un mayor costo o utilizar el seguimiento como una herramienta que realmente es útil tanto para quien ejecuta el proyecto como para quien lo supervisa.

Finalmente, los proyectos deben contar con un grado de flexibilidad que permita que los cambios que puedan producirse en el contexto no pongan en riesgo la consecución del propósito que persiguen. Eso significa que pueden reorganizarse las actividades e incluso introducir otras nuevas o sustituir unas por otras. Eso sí, es necesario aquilatar muy bien la carga de trabajo adicional que supondrán las nuevas actividades o, si sustituyen a otras, si su impacto en la carga será equivalente al que se elimina. El

resultado del análisis puede ser la identificación de la necesidad de incorporar nuevos recursos si no se quiere poner en riesgo el propósito del proyecto (lo que es especialmente factible cuando las nuevas actividades van acompañadas de financiación adicional).

Pero lo que no puede hacerse es transformar el propósito del proyecto en otro diferente y, además, no reconocer explícitamente que es así. El propósito del proyecto es el elemento que más determina su naturaleza y, por tanto, es realmente el único elemento que no puede ser cambiado. Puede suceder que los cambios experimentados en un determinado contexto tengan como consecuencia que el propósito de un proyecto deja de ser necesario. En ese caso, es preferible identificar que eso ha ocurrido y dedicar la financiación a algún otro cuya necesidad se mantenga.

¿Cómo desarrollar las actuaciones? Aprovechando al máximo los recursos.

Los problemas de eficiencia son especialmente graves en una entidad cuyos recursos son muy escasos. Por ello es necesario aprovechar al máximo todos ellos, de manera que su aporte pueda aprovecharse al máximo. Algunas cuestiones que guardan relación con el aprovechamiento de los recursos, aunque no sólo con esto, son las siguientes:

- ❑ Mantener los Foros Hemisféricos, ya que hasta el momento es la acción que ha sido más valorada, se encuentra alineada con su mandato y sus resultados preliminares se dirigen en una buena dirección.
- ❑ En esta misma línea, y ya que se ha invertido en ellos, utilizar al máximo las publicaciones que ya han sido lanzadas (las ponencias del I Foro) y acelerar todo lo posible la edición de las que aún no lo han sido (el producto del Grupo de Trabajo Regional).
- ❑ En lo que se refiere a la formación virtual, si finalmente se encuentra en condiciones de comenzar de manera casi inminente, puede mantenerse el plan inicial de que pase a formar parte del portal educativo de la OEA. En caso contrario, puede ser preferible negociar con el Tecnológico de Monterrey para que sea esa institución quien se haga cargo de la formación.
- ❑ En cualquiera de los dos casos, se considera necesario el diseño y puesta en marcha de una Comunidad de Prácticas, aunque sólo sea porque es demandada por una buena parte de las informantes. Además, se puede convertir en un elemento de sostenibilidad de algunas otras de las actividades. Se pueden citar como ejemplos la “conexión” de dos ediciones del Foro, el acompañamiento y seguimiento posterior de algunas de las decisiones que se tomen allá, o la posibilidad de abrir un espacio de participación, que es un aspecto que también se ha detectado como deficitario en el proyecto.

Para el aprovechamiento de los recursos también es necesario que ninguna de las actividades se ponga en marcha si no cuenta con los elementos mínimos que contribuyan a su eficacia o a su sostenibilidad. A título de ejemplo:

- ❑ No poner en marcha acciones de formación complejas, de duración muy breve y que prevean el desarrollo de actividades con posterioridad a la finalización de las sesiones presenciales, si no se cuenta con capacidad para proporcionar a las participantes el seguimiento y apoyo que van a requerir en la fase inmediatamente posterior a su finalización.

- Se ha propuesto que se desarrolle la Comunidad de Prácticas, pero será preferible no hacerlo si para su gestión y para la animación de la participación no se cuenta con recursos más estables que unos internos e internas que sólo permanecen un trimestre. Con este planteamiento, sus posibilidades de éxito y consolidación son muy limitadas.

Finalmente, a pesar de que se recomienda su continuidad, hay que reconocer que los Foros Hemisféricos son una actividad muy consumidora de recursos: de tiempo de preparación pero, sobre todo, de gasto directo (en viajes, por ejemplo).

Se recomienda que se analicen diferentes alternativas para reducir su coste. La que se ocurre de manera más inmediata es la de cambiar su periodicidad: una celebración bienal reduciría los costes al 50%. Sin embargo, sería necesaria la celebración de alguna otra actividad en el año en el que no se celebrase el Foro Hemisférico, con el fin de no debilitar su consolidación, dado el escaso número de ediciones que se han celebrado hasta la fecha (celebración de mini-foros, que pudieran transmitirse vía web u otras actividades que pudieran diseñarse).

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UNA MUESTRA
DE PROYECTOS DE LA COMISIÓN
INTERAMERICANA DE MUJERES (CIM) FINANCIADOS
POR EL FONDO ESPAÑOL PARA LA OEA (SAF-1101)

Anexos del PROYECTO CIM 0903



RED2RED
GRUPO

Matriz de Evaluación del Proyecto CIM-903

Dimensión: DISEÑO Y FORMULACIÓN		
Criterio PERTINENCIA: Medida en que los objetivos (fin y propósito) y productos del proyecto son congruentes con el contexto político-estratégico en el que se enmarca, y con los intereses y necesidades identificadas en la población destinataria		
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
P.1. Alineamiento estratégico del proyecto	<p>P11. Las convenciones y declaraciones interamericanas recogen y priorizan la actuación en la materia objeto del proyecto (a nivel de fin y propósito).</p> <p>P12. Los informes interamericanos contienen recomendaciones sobre la materia objeto del proyecto (a nivel de fin y propósito).</p> <p>P13. La política y prioridades de actuación de la CIM contemplan actuaciones en la materia objeto del proyecto (a nivel de fin y propósito).</p> <p>P14. Personas expertas de reconocido prestigio coinciden en la necesidad de actuación en la materia objeto del proyecto.</p>	<p><u>Fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcos normativo y programático de la OEA (Resoluciones de la Asamblea General, Planes de Acción), de la CIM (Declaración de S. Salvador, Convención de Belem do Pará, PIA 2000, Plan Estratégico 2011-2016), relacionados con la temática abordada por el proyecto y Declaraciones de las Cumbres de las Américas. - Informes finales de las reuniones de expertas realizadas por la CIM desde 2008 hasta la fecha (al menos, 2008 y 2009). - Marco normativo relacionado con la transversalización del enfoque de género y derechos en las políticas públicas (dada la extensión geográfica del proyecto, esta revisión –y otras similares- se realizará únicamente en los países en los que se detecte su relevancia, a partir de la consulta realizada a entidades contrapartes y/o a otros agentes). - Diagnósticos e investigaciones, planes y programas puestos en marcha en los países beneficiarios del proyecto, que incluyan estrategias, metas, líneas de actuación, etc. relativas a la temática abordada por el proyecto (como en el caso anterior, tras consulta). - Documentos de programación y gestión del proyecto, en concreto: Documentos de proyecto aprobados, Plan Operativo del Proyecto, Línea de base, Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP). <p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dpto. de Planificación y Evaluación (DPE) y Comisión Interamericana de Mujeres (CIM). - Oficinas y Ministerios de Mujer (o afines) de los países participantes (las entrevistas de los países en los que se lleve a cabo trabajo de campo serán presenciales, mientras que en el resto, se planea su realización telemática o mediante un cuestionario semiestructurado; se valorará también la conveniencia de utilizar las 3 técnicas, aplicando cada una de ellas a un subconjunto de países, de manera que se cuente con representación de todas las subregiones).
P.2. Pertinencia sociopolítica del proyecto	<p>P21. Participantes en la formación presencial y/o on line (representantes de OG y ONG) como en los seminarios de actualización (representantes políticos) coinciden en la necesidad de actuación en la materia objeto del proyecto.</p> <p>P22. Las representantes de las Oficinas y Ministerios de la Mujer de los EEMM coinciden en la necesidad de actuación y de priorización de la materia objeto del proyecto.</p> <p>P23. Al menos una parte de las Oficinas y Ministerios de la Mujer de los EEMM han participado / participan activamente en el diseño, planificación y/o seguimiento del proyecto.</p> <p>P24. Participantes en el diseño del marco conceptual y metodológico conocen en profundidad las necesidades existentes en la materia en las OG y ONG.</p>	

Dimensión: DISEÑO Y FORMULACIÓN

Criterio PERTINENCIA: Medida en que los objetivos (fin y propósito) y productos del proyecto son congruentes con el contexto político-estratégico en el que se enmarca, y con los intereses y necesidades identificadas en la población destinataria (continuación)

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
		<p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Expertos participantes en el diseño de las currícula y del marco conceptual y metodológico y las herramientas para la formación.- Expertos integrantes del Grupo de Trabajo Regional sobre la Ciudadanía Política de las Mujeres (con la totalidad del grupo o con una muestra, en función de su amplitud).- Representantes de ONG destacadas en el trabajo de incidencia de las mujeres en las políticas públicas. <p><u>Encuesta telemática</u></p> <p>Dada la extensión del proyecto, así como la amplitud del colectivo beneficiario, se plantea la realización de una encuesta telemática, que contará con una base común y partes específicas por perfiles. Esta encuesta se dirigirá a los siguientes colectivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Participantes en los procesos de formación presencial y virtual.- Participantes en los seminarios de actualización.- Oficinas y Ministerios de la Mujer (ya mencionados en el apartado anterior).

ANEXO 1. Matriz de Evaluación del Proyecto CIM-0903

Dimensión: DISEÑO Y FORMULACIÓN		
Criterio COHERENCIA INTERNA: Articulación de los objetivos del proyecto (Fin y Propósito) con la estrategia, productos y actividades propuestas para lograrlos		
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
C.1. Coherencia de la lógica de intervención:	<p>C11. Coincidencia en el discurso de personas clave entrevistadas acerca de la necesidad de “Desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas” (propósito) como la más adecuada para “Contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos” (fin).</p> <p>C12. Coincidencia en el discurso de personas clave entrevistadas acerca de la adecuación de los productos previstos (marcos conceptuales, metodológicos y herramientas para la formación, profesionales de OG y de ONG capacitados y comunidad de prácticas y aprendizaje) y de sus características para “desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas” (propósito).</p>	<p><u>Fuentes documentales:</u></p> <p>Los mismos que en el apartado anterior.</p> <p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal OEA vinculado a la ejecución técnica del proyecto. - Oficinas y Ministerios de Mujer (o afines) de los países participantes (presenciales, telefónicas o por escrito, mediante cuestionario semiestructurado). - Otras expertas.
C.2. Calidad técnica de la lógica de intervención	<p>C21. La revisión técnica de la calidad de la cadena de resultados de cada proyecto (<i>inputs, activities, outputs, outcomes</i>) revela una secuencia lógica lineal y suficiente.</p> <p>C22. La revisión técnica revela la idoneidad (Especificidad, relevancia, factibilidad) de los indicadores contenidos en las MML y de las líneas de base.</p> <p>C23. La revisión técnica revela la relevancia y realismo en el tratamiento de las hipótesis/riesgos de proyecto.</p>	

Dimensión: PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

Criterio EFICIENCIA: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para conseguirlos, sean estos económicos, humanos, técnicos, tiempo...

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>EFCN.1. Calidad de la planificación y gestión técnica y financiera.</p>	<p>EFCN11. Las actividades previstas han sido realizadas en tiempo y forma. En concreto, a la finalización del proyecto han participado al menos 100 profesionales en formación inicial y 250 a distancia, procedentes de toda AL.</p> <p>EFCN12. El nivel de ejecución presupuestaria alcanzado (%) es acorde con las asignaciones previstas (global, por productos y actividades) y con el ritmo de ejecución.</p> <p>EFCN13. La incidencia de los procedimientos técnicos (elaboración de TdR, aprobación de productos de consultoría, etc.) y de provisión de recursos (asignaciones presupuestarias, desembolsos, etc.) en la realización en tiempo y forma de las actividades programadas ha sido neutra.</p> <p>EFCN14. Los gastos en los que se ha incurrido hasta el momento muestran una clara proporcionalidad en términos de:</p> <p>a) correspondencia con costes estándar OEA u otras referencias; y</p> <p>b) peso en la ejecución presupuestaria de los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes indirectos. - Gasto en acciones dirigidas a grupos beneficiarios. - Gasto en consultorías externas. - Gastos de viaje. <p>EFCN15. Dimensión, causas y resultados de cara a la consecución del propósito del proyecto y de las reprogramaciones técnicas y presupuestarias realizadas.</p>	<p><u>Fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP), incluidos los productos obtenidos. - Informes narrativos de ejecución. - Estados financieros periódicos. <p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal vinculado a la gestión y ejecución técnica y presupuestaria en el DPE y en la CIM y, en su caso, personal vinculado a la ejecución técnica y presupuestaria del proyecto en las entidades contrapartes.
<p>EFCN.2. Calidad del sistema de monitoreo de proyecto</p>	<p>EFCN 21. Relevancia y oportunidad de la información obtenida mediante las actividades de monitoreo, de cara a eventuales reorientaciones del proyecto.</p> <p>EFCN 22. Uso dado a la información obtenida mediante el monitoreo (vinculación de la acciones tomadas con los propósitos del monitoreo).</p>	

Dimensión: RESULTADOS

EFICACIA: Medida en que se logró el propósito previsto. O dicho de otro modo, si el proyecto ha generado los cambios o mejoras esperadas en los beneficiarios directos y en las políticas públicas con las que se relacionan

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>EFCC 1. Cambios o mejoras en las capacidades de los OG y ONG para liderar e impulsar la IdG en los procesos de diálogo, concertación y diseño de políticas públicas</p>	<p>EFCC11. Al menos el 80% de los participantes en las acciones formativas superan el estándar de adquisición de conocimientos establecido (<i>output</i>).</p> <p>EFCC12. Al menos un 70% de los y las participantes en las acciones formativas elaboran un plan de trabajo a la finalización de la formación (<i>output</i>).</p> <p>EFCC13. Los planes de trabajo elaborados son idóneos en términos de relevancia de la temática, coherencia interna, factibilidad y resultados (<i>output</i>).</p> <p>EFCC14. Los planes de trabajo se han llevado a la práctica de manera efectiva (<i>outcome</i>).</p>	<p><u>Fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marco normativo relacionado con la transversalización del enfoque de género y derechos en las políticas públicas (dada la extensión geográfica del proyecto, esta revisión –y otras similares- se realizará únicamente en los países en los que se detecte su relevancia, a partir de la consulta realizada a entidades contrapartes y/o a otros agentes). - Diagnósticos e investigaciones, planes y programas puestos en marcha en los países beneficiarios del proyecto, que incluyan estrategias, metas, líneas de actuación, etc. relativas a la temática abordada por el proyecto (como en el caso anterior, tras consulta). - Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP), incluidos los productos obtenidos y otros documentos elaborados.
<p>EFCC.2. Cambios o mejoras en las políticas públicas.</p>	<p>EFCC21. La puesta en práctica de los planes de trabajo ha tenido alguna incidencia en las políticas públicas relacionadas y/o en las instituciones que las promueven, gestionan o ejecutan (<i>outcomes</i>).</p> <p>EFCC22. Los expertos perciben que el proyecto ha contribuido a los cambios o mejoras que se han producido en las políticas públicas sectoriales.</p> <p>EFCC23. Alcance de los cambios o mejoras introducidos (sentido, extensión y relevancia potencial de los cambios o mejoras) en estas políticas.</p> <p>EFCC24. Los expertos perciben que el proyecto ha contribuido a los cambios o mejoras que se han producido en las políticas públicas sectoriales no sectoriales (transversalización del enfoque de género y derechos).</p> <p>EFCC25. Alcance de los cambios o mejoras introducidos (sentido, extensión y relevancia potencial) en estas políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes narrativos de ejecución. - Registro de asistencia de los participantes a cursos presenciales y virtuales (2 presenciales y 3 virtuales, según documento de proyecto de nov.de 2011). - Informe de cursos de formación y sus evaluaciones (idem).Planes anuales de trabajo elaborados por los participantes en las AAFF (hasta 30 de abril 2012). - Programa de los seminarios de actualización (hasta 30 de abril de 2012). - Informe de tráfico de la plataforma virtual soporte de la CPA. - Plan de trabajo de la CPA, elaborado como producto de las dos consultas directas realizadas a los participantes de los cursos presenciales. - Productos elaborados por el Grupo de Trabajo Regional sobre la Ciudadanía Política de las Mujeres.

Dimensión: RESULTADOS

EFICACIA: Medida en que se logró el propósito previsto. O dicho de otro modo, si el proyecto ha generado los cambios o mejoras esperadas en los beneficiarios directos y en las políticas públicas con las que se relacionan (continuación)

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
EFCC.3. Cambios o mejoras en la promoción del diálogo en relación con la IdG en la política pública	EFCC31. Creación de mecanismos estables de promoción del diálogo en relación con la IdG en la política pública o modificación de los existentes. EFCC32. Su caracterización general actual (tras su creación o cambio) dota a los mecanismos creados de un alcance idóneo para promover el diálogo de manera efectiva : a) perfiles de los participantes, b) contenidos de los debates, c) periodicidad y/o intensidad del diálogo, d) resultados y productos de los debates, e) difusión de los mecanismos y sus productos (destinatarios, extensión, intensidad), f) visibilidad de los mecanismos, los debates y sus productos y resultados.	<u>Entrevistas a informantes clave:</u> <ul style="list-style-type: none">- Personal vinculado a la gestión y ejecución técnica en la CIM.- Una muestra de participantes en AAFF que hayan confeccionado un plan de trabajo para el primer año.- Oficinas y Ministerios de Mujer (o afines) de los países participantes (presenciales, telefónicas o por escrito, mediante cuestionario semiestructurado).- Expertos integrantes del Grupo de Trabajo Regional sobre la Ciudadanía Política de las Mujeres (con la totalidad del grupo o con una muestra, en función de su amplitud).- Responsables de la animación de la CPA durante la vigencia del proyecto (seleccionados de la primera formación presencial). <u>Otras fuentes:</u> <ul style="list-style-type: none">- Encuesta online a participantes en las AAFF y en CPA.

Dimensión: RESULTADOS		
Criterio SOSTENIBILIDAD: Probabilidad de que los resultados de desarrollo alcanzados, entendidos como las mejoras producidas en la situación y condiciones de vida de los grupos destinatarios, se consoliden y perduren en el tiempo		
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
S.1. Factores normativos y políticos	S11. Grado en el que el proyecto se encuentra integrado en las estrategias, planes de acción y estructura de las contrapartes. S12. Existencia y mantenimiento de presupuesto asignado a acciones relacionadas con el proyecto en las instituciones contrapartes.	<u>Fuentes documentales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Similares a las mencionadas anteriormente. - Memorias de actividades o informes de rendición de cuentas de las Oficinas y Ministerios de la Mujer contrapartes del proyecto. - Informe de tráfico de la plataforma virtual soporte de la CPA. - Institución responsable de la animación de la CPA. - Responsable actual de gestión de la CPA: <u>Entrevistas a informantes clave:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Oficinas y Ministerios de Mujer (o afines) de los países participantes (presenciales, telefónicas o por escrito, mediante cuestionario semiestructurado). - Responsable/s en la OEA del programa de formación <i>online</i> de institución. <u>Otras fuentes</u> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta telemática a participantes en procesos de formación y actualización (ya mencionada anteriormente). - Grupo de trabajo virtual en el seno de la CPA (en caso de que sea posible).
S.2. Factores institucionales y económicos	S21. Los procesos formativos podrán extenderse más allá de la vigencia del proyecto. a) Existen y se encuentran disponibles las currícula de la formación presencial y virtual, los marcos conceptuales y metodológicos correspondientes y las herramientas para la formación. b) Las AAFF virtuales se incorporan a la plataforma de formación de la OEA, en su oferta anual de formación, y se mantienen sus elementos clave, tales como el plan de trabajo anual. c) Se cuenta con una institución de perfil adecuado, con quien se ha acordado la animación de la comunidad de prácticas y aprendizaje en un esquema de colaboración de largo plazo. Este esquema de colaboración se encuentra retribuido, directa o indirectamente. S22. Las Oficinas y Ministerios de la mujer y las ONG relevantes se han apropiado del proyecto y siguen remitiendo representantes a la formación y participan en las actividades de la CPA y/o disponen de recursos para 'alimentarla'.	
S.3. Factores sociales	S31. Adecuación del perfil de los participantes en los procesos de formación y actualización (<i>output</i>). (también EFCC15) S32. Posición ocupada en la actualidad por los participantes en los procesos de formación y actualización (institución en la que se encuentran en la actualidad y posición funcional y/o jerárquica) (<i>outcome</i>).	

Dimensión: RESULTADOS

Criterio SOSTENIBILIDAD: Probabilidad de que los resultados de desarrollo alcanzados, entendidos como las mejoras producidas en la situación y condiciones de vida de los grupos destinatarios, se consoliden y perduren en el tiempo (continuación)

S.3. Factores sociales
(continuación)

S33. Los participantes en los procesos de formación muestran una actividad moderadamente intensa y consistente en el tiempo en la Comunidad de Prácticas y Aprendizaje (CPA) (acceden al menos 3 veces, “navegan” al menos 2 veces y aportan algún comentario al menos 1 vez durante el primer año tras la finalización de la formación).

S34. La CPA es valorada positivamente por sus miembros actuales en términos de utilidad y relevancia para la incorporación del EdG a las políticas públicas y/o para otras cuestiones.

S35. Los participantes de la CPA son más que los egresados de los procesos de formación y su perfil es relevante en términos de incidencia política

ANEXO 2. Resultados de las encuestas a participantes en el proyecto CIM 0903

Como ya se ha mencionado en el capítulo metodológico, el pequeño tamaño de las poblaciones a las que se dirigían los dos procesos de encuesta y la escasa respuesta obtenida, tienen como consecuencia que los datos que se ofrecen en este apartado no sean representativos desde un punto de vista estadístico.

Sin embargo poseen, sin duda, un valor ilustrativo. De hecho, deben ser tomados más bien como un análisis de casos, que nos ha permitido profundizar en el análisis de la información procedente de otras fuentes sobre aspectos que en otro caso hubieran podido pasar desapercibidos.

Estas respuestas cuentan también con cierto valor de contraste y triangulación de la información recogida de otras fuentes, de manera que su confluencia nos ha permitido consolidar algunos de los análisis.

Precisamente para resaltar ese valor cualitativo y de contraste es por lo que se ha optado por proporcionar únicamente la información en términos relativos (en porcentaje).

El anexo se divide en dos bloques que se corresponden, respectivamente, con las respuestas obtenidas en la encuesta dirigida a las participantes en la formación presencial y, a continuación, con las recibidas en la enviada a las participantes en el I Foro Hemisférico.

1.7.3. Curso de Formación Presencial

El número de personas que participó en la formación presencial fue de 25, pero sólo se disponía de datos de contacto de 17 de ellas, que son a las que se lanzó la encuesta. Se obtuvo un total de 7 respuestas, que supone un 41% del total. Este porcentaje, siendo moderadamente alto, no es suficiente en términos de representatividad estadística.

Se realizaron tres envíos. El primero de ellos fue el día 26 de junio y en él se daba un plazo de respuesta de 2 semanas. Al cumplirse una semana, se envió un recordatorio a aquellas personas que aún no habían contestado. Finalmente, se decidió aumentar el plazo de respuesta en dos días más, lo que fue anunciado el día de finalización del plazo inicial.

Las 17 personas que respondieron procedían de 12 países distintos, mientras que las respuestas recibidas venían de un total de 6, lo que significa que se ha cubierto el 50% del total.

A partir de la página siguiente se proporcionan, uno por uno, los porcentajes de respuestas obtenidos en los diferentes ítems del cuestionario cuyo modelo se adjuntó como anexo al Informe de Medio Término. No se han incluido los campos de respuesta abierta, ya que se ha dado cuenta de la información contenida en ellos a lo largo del informe.

Puesto que ocupaba en el momento de acudir a la formación (marque todas las opciones que proceda):

	(%)
Sector público	85,7
Tipo de puesto y tipo de entidad	
Directivo / Organismo Estatal	71,4
Técnica / Organismo estatal	14,3
Directivo Otro organismo	14,3

Puesto que ocupa en la actualidad (marque todas las opciones que proceda):

Ppales. datos	(%)	Tipo de puesto	(%)
Sector público	100	Político y/o electo	14,3
Organismo Estatal	71,4	Directivo	28,6
Otro organismo	28,6	Técnico	28,6
Total directivas	42,9	Directivo	14,3
Sector género	85,7	Consultoría	14,3

La iniciativa para participar en esta acción de formación partió de:

	%
Mi institución, que me comisionó para acudir.	42,9
Recibí una invitación directa.	14,2
Mi superior recibió una invitación directa y delegó en mí.	42,9
Supe de la formación y presenté mi solicitud.	0,0
Otra	0,0

Los materiales de la formación que se pusieron a su disposición, vía *on line*, de forma previa a la celebración del curso:

	%
Fueron útiles o muy útiles.	57,1
No fueron útiles.	0,0
No pude acceder por falta de tiempo.	14,3
No pude acceder por problemas de conexión de la página.	14,3
Antes del curso no se facilitaron materiales.	0,0
NS/NC	14,3

A la finalización de la acción de formación, estaba prevista la realización de un plan de trabajo personal y/o institucional referido a la temática del curso, que permitiera la aplicación de lo aprendido.

¿Pudo elaborar ese plan de trabajo?		¿Pudo llevar el plan de trabajo a la práctica?	
	%		%
Sí	42,9	Sí	0,0
No	42,9	Parcialmente	66,7
NS/NC	14,3	No	33,3

¿Cuáles han sido las principales dificultades a las que tuvo que enfrentarse para llevarlo a la práctica?

Falta de apoyo por parte de su institución.	25,0
Falta de competencias suficientes.	0,0
Falta de presupuestos.	25,0
Falta de tiempo.	25,0
Otras razones.	25,0

¿Ha llevado a cabo alguna acción, actividad o iniciativa vinculada a la aplicación de lo aprendido en el curso?

Sí	66,7
No	33,3

¿Hasta qué punto considera que han mejorado sus capacidades en los siguientes aspectos, gracias al curso?.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Definir objetivos de mejora o de solución de problemas.	0,0	16,7	66,7	16,7
Identificar áreas de oportunidad institucional.	0,0	33,3	50,0	16,7
Identificar mecanismos para diseñar políticas públicas y llevarlas a la práctica.	0,0	33,3	66,7	0,0
Conocer estrategias para el manejo de conflictos.	0,0	33,3	33,3	33,3
Identificar los principios del liderazgo adaptativo.	0,0	16,7	66,7	16,7
Identificar rasgos que determinan situaciones no productivas en relación con los pares.	0,0	33,3	33,3	33,3
Participar en procesos de diálogo que ayuden a impulsar la igualdad de género en las políticas públicas.	0,0	16,7	50,0	33,3

Con la perspectiva que da la distancia, ¿qué utilidad cree que ha tenido la formación que recibió?

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Para usted, desde un punto de vista personal	0,0	16,7	66,7	16,7
Para usted, desde un punto de vista profesional	0,0	16,7	33,3	50,0
Para la calidad y los resultados de su trabajo	0,0	16,7	66,7	16,7
Para la unidad o la institución en la que trabaja	0,0	16,7	83,3	0,0
Para otras instituciones de su país	0,0	50,0	50,0	0,0
Para el impulso de la igualdad de género en alguna de sus políticas públicas.	0,0	33,3	33,3	33,3

¿Ha replicado el curso que recibió para otras personas?

	%
No, no creo que tuviera un manejo de los contenidos del curso como para replicarlo.	0
No, no he tenido la oportunidad institucional para replicarlo.	80
No lo he replicado formalmente, pero he celebrado sesiones informales para compartir lo aprendido.	0
No lo he replicado por otras causas.	0
Sí, lo he replicado dentro de mi institución.	20
Sí, lo he replicado en otras instituciones.	0

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones⁸⁰:

Ítem del cuestionario	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La formación recibida tuvo un claro valor añadido respecto a las ofrecidas por otras instituciones de la región.	16,7	66,7	0,0	16,7
La duración del curso fue la adecuada.	16,7	66,7	16,7	0,0
Recomendaría la realización de esta formación a otras mujeres que ocupan puestos de incidencia.	66,7	16,7	16,7	0,0
Una vez finalizado el curso se ha realizado un adecuado seguimiento como apoyo y refuerzo de lo aprendido.	0,0	0,0	83,3	16,7
Una vez finalizado el curso se nos ha facilitado información para formar parte de una futura comunidad de prácticas.	0,0	16,7	66,7	16,7
Si desea fortalecer las posibilidades de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas, la CIM debe priorizar su estrategia de formación.	83,3	16,7	0,0	0,0
Para la CIM, la formación en liderazgo debe ser la más relevante para desarrollar y/o fortalecer las capacidades necesarias para impulsar la igualdad de género en las políticas públicas	66,7	33,3	0,0	0,0
Para la CIM, existen otras estrategias que son más adecuadas que la formación para fortalecer las posibilidades de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas.	16,7	33,3	50	0,0

Díganos cuáles considera que podrían ser las principales funcionalidades de una futura Comunidad de Prácticas. Valore cada una de 1 a 4, siendo 1 la máxima valoración.

	%
Dar continuidad al proceso de formación	18,8
Favorecer la cooperación técnica horizontal	25,0
Intercambiar experiencias	28,1
Recibir asesoramiento especializado	28,1

⁸⁰ En este caso se han unido los ítems 13 y 14 del cuestionario.

Para que la formación organizada por la CIM tenga un impacto real a la hora de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas, ha de dirigirse de manera prioritaria a (marque una sola respuesta en cada línea):

	Pública	ONG	
Tipo organ.	100	0	
	Género	Otro	
Sector	50	50	
	Político	Directivo	Técnico
Perfil	33,3	33,3	33,3

Para que la formación en liderazgo organizada por la CIM tenga una incidencia real en el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades necesarias para impulsar la igualdad de género en las políticas públicas ha de dirigirse de manera prioritaria a (marque una sola respuesta en cada línea):

	Pública	ONG	
Tipo organ.	83,3	16,7	
	Género	Otro	
Sector	66,7	33,3	
	Político	Directivo	Técnico
Perfil	33,3	33,3	33,3

1.7.4. I Foro Hemisférico

En el caso de la encuesta dirigida a las y los participantes de habla hispana del I Foro Hemisférico, el procedimiento seguido fue exactamente el mismo que el utilizado en el caso del curso de formación presencial, incluso en lo que se refiere a las fechas de remisión tanto inicial, como de los recordatorios de respuesta correspondiente. En el caso del cuestionario dirigido a países del Caribe y otros destinatarios angloparlantes el procedimiento fue similar, con la excepción de que el envío inicial se produjo el 29 de junio. Ello supuso que, de facto, se contó con más días adicionales de respuesta (la ampliación del plazo coincidió con el comienzo del fin de semana, lo que supuso una ampliación total de 4 días naturales).

El número de cuestionarios respondidos en uno y otro caso fue, respectivamente, de 19 y de 3 y la tasa de respuesta obtenida fue mucho más baja que la del curso de formación presencial, y especialmente baja en el caso de las participantes del Caribe. Sin embargo, y a pesar de que la tasa de respuesta fue mucho más baja, la representatividad de esta encuesta es mucho mayor que la correspondiente a participantes de la formación presencial (ya que la población en este caso era considerablemente mayor). Se enviaron 73 cuestionarios de un total de 133, tal y como figura en el anexo correspondiente. La razón es que se decidió hacer una depuración previa, con los siguientes criterios:

Criterios para la remisión de la encuesta electrónica sobre el Foro: todas las asistentes según aparecen en la lista anexa al IPEP de mayo de 2011, con las siguientes excepciones:

- ☐ Las personas que figuran bajo el epígrafe de acompañantes de las Ministras.
- ☐ Los asistentes sin invitación (la mayor parte de ellos eran visitantes circunstanciales).

- Los contactos de cualquier grupo de los cuales no se dispusiese de datos de contacto (en concreto, de correo electrónico).

A los efectos del análisis la información ha sido tratada de manera conjunta. En resumen, el número de respuestas con las que finalmente se contó fue de 22, lo que significa una tasa de respuesta de aproximadamente el 29% del total. Estas personas procedían de un total de 11 países, a razón de una persona por país, con la excepción de Chile (4 respuestas), Perú (5 respuestas), República Dominicana (2 respuestas) y Estados Unidos (4 respuestas).

A continuación, tal y como en el caso anterior, se proporcionan los porcentajes de respuesta obtenidos en los diferentes ítems del cuestionario cuyo modelo se adjuntó como anexo al Informe de Medio Término. En este caso tampoco se han incluido los campos de respuesta abierta, si bien en este cuestionario eran muy pocas las que se incluían.

Puesto que ocupaba en el momento de acudir a la formación.

Tipo de entidad		Tipo de puesto	
Organismo estatal	22,7	Consultoría	4,5
Organismo Internacional	31,8	Directivo	31,8
Organización de movimientos sociales	9,1	Otro	4,5
Organización feminista	9,1	Político y/o electo	27,3
Otro	4,5	Técnico	31,8
Parlamento	22,7		

Puesto que ocupa en la actualidad

Tipo de Entidad	%	Tipo de puesto	%	Sector	%
Sector privado. ONG.	31,8	Consultoría	9,1	Género	54,5
Sector público. Organismo. estatal	27,3	Directivo	40,9	Otro	45,5
Organismo internacional.	31,8	Político y/o electo	18,2		
Sector público. Otro	9,1	Técnico	31,8		

Tipo de participación que tuvo en el Foro:

Tipo de participación	%
Ponente	45,0
Moderadora de una mesa o panel	10,0
Otro	45,0

La iniciativa para participar en este Foro Hemisférico partió de (marque sólo una respuesta):

Recibí una invitación directa.	95,5
De mi institución, que me comisionó para acudir.	0,0
Mi superior recibió una invitación directa y delegó en mí.	4,5
Supe de la celebración del evento y acudí por propia iniciativa.	0,0
Otra	0,0

¿Hasta qué punto el Primer Foro Hemisférico “Liderazgo de las mujeres para la democracia de ciudadanía” organizado por la CIM se ajustó a sus expectativas?

	%
Totalmente.	70,0
Parcialmente.	30,0
En absoluto	0,0
Total general	20

Indique, por favor, en qué medida el Foro consiguió los objetivos que se plantean a continuación (*por favor, de su opinión en todos los ítems*).

	Totalmente	En buena medida	En parte	No conseguido
Abrir espacio de debate y reflexión sobre centralidad de participación de las mujeres en procesos de reformas políticas, democratización y de modernización del Estado en la Región.	60,0	25,0	15,0	0,0
Aportar visiones, experiencias y aspiraciones de mujeres al proceso de construcción de democracia de ciudadanía con igualdad plena entre hombres y mujeres.	28,0	68,0	4,0	0,0
Mejorar comprensión sobre desafíos actuales del sistema democrático para garantizar el ejercicio de una ciudadanía sustantiva de las mujeres	30,0	55,0	10,0	5,0
Posibilitar un diálogo plural entre distintos perfiles participantes (ministras, parlamentarias, especialistas, organizaciones mujeres, redes e investigadoras)	35,0	40,0	25,0	0,0
Avanzar hacia pactos políticos para asegurar la ciudadanía sustantiva de las mujeres de la región.	15,8	42,1	26,3	15,8

En su opinión, y comparándolo con otros espacios de debate y reflexión, ¿cuál es el valor añadido que ofrece un foro como el organizado por la CIM? (*puede marcar más de una opción de respuesta*).

	%
El propósito que persigue.	22,9
El contenido del debate y la reflexión.	31,3
El alto perfil profesional y/o político de las/os participantes	27,1
El formato.	4,2
Su visibilidad	10,4
Ninguno.	2,1
Otros	2,1

Con la perspectiva que da la distancia, ¿qué resultados cree ha tenido su participación en el Foro? (puede marcar más de una opción de respuesta)

	%
Ha influido en la puesta en marcha de al menos una iniciativa en la institución en la que desarrollo mis funciones	18,2
Me ha servido para actualizar mis conocimientos sobre los temas del debate.	34,1
Me ha estimulado para seguir profundizando en los temas del foro.	36,4
He sido consciente de la situación de las mujeres en la democracia.	9,1
No ha tenido resultados reseñables.	2,3

En su opinión, ¿sería necesario consolidar este Foro como un espacio de diálogo, intercambio y reflexión sistemático y permanente?

	%
Sí, con carácter anual.	60,0
Sí, cada 2 ó 3 años.	35,0
No de manera permanente, aunque debería celebrarse de vez en cuando	5,0
No	0,0

En el caso de que considere recomendable su consolidación, ¿qué elementos mejoraría para fortalecerlo en sus ediciones sucesivas? (puede marcar más de una respuesta).

	%
La concreción del propósito que persigue.	18,0
El contenido del debate y la reflexión.	24,0
El perfil profesional y/o político de las/os participantes.	12,0
El formato.	20,0
Su visibilidad	18,0
Ninguno.	2,0
Otros	6,0

Si los gastos derivados de su traslado y estancia durante la celebración del Foro no fuesen cubiertos por la CIM en su totalidad, ¿estaría en disposición de acudir a estos eventos?

No. Mi institución no está en disposición de sufragar este tipo de gastos.	21,1
Sí, siempre que la CIM sufragase al menos la mitad de los gastos.	47,4
Sí. La institución en la que desarrollo mis funciones podría sufragarlos en su totalidad.	31,6

Dentro de la estrategia formativa de la CIM, ¿qué instrumentos deberían priorizarse para fortalecer las posibilidades de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas? (puede marcar una o dos opciones de respuesta)

La celebración de Foros Hemisféricos	22,7
La celebración de Foros Regionales	20,5
La formación presencial de profesionales en puestos con capacidad de incidencia.	25,0
La formación virtual de profesionales en puestos con capacidad de incidencia.	4,5
La formación en liderazgo de profesionales en puestos con capacidad de incidencia.	25,0
Otras vías.	2,3

Para que la formación organizada por la CIM tenga un impacto real a la hora de impulsar la igualdad de género en las políticas públicas, ha de dirigirse de manera prioritaria a:

	Pública	ONG	
Tipo organ.	80,8	20,0	
	Género	Otro	
Sector	57,9	42,1	
	Político	Directivo	Técnico
Perfil	50,0	33,3	16,7

Para que la formación en liderazgo organizada por la CIM tenga una incidencia real en el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades necesarias para impulsar la igualdad de género en las políticas públicas ha de dirigirse de manera prioritaria a:

	Pública	ONG	
Tipo organ.	85,0	15,0	
	Género	Otro	
Sector	58,0	42,0	
	Político	Directivo	Técnico
Perfil	39,0	39,0	22,0