



MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE EN PROGRAMAS DE AUTONOMÍA ECONÓMICA CON ENFOQUE DE GÉNERO

BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

1. Introducción

Este documento tiene por objetivo plasmar las lecciones aprendidas y buenas prácticas en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) en programas de empoderamiento económico de mujeres, basado en la experiencia del Programa Second Chance Education and Vocational Training, implementado por ONU Mujeres en Chile.

El Programa Second Chance Education es una iniciativa pionera que implementa ONU Mujeres a nivel mundial, que se lleva a cabo en seis países paralelamente: India, México, Camerún, Jordania, Australia y Chile. Entrega una solución integral a las mujeres que, por diversas razones, no han podido completar su educación formal y se encuentran en una situación vulnerable en términos de empleo y oportunidades laborales. El principal objetivo es el empoderamiento económico de mujeres en contextos de crisis a través del fortalecimiento de las habilidades personales, digitales, para el emprendimiento y la empleabilidad, y en paralelo la generación de redes entre mujeres y conexión con nuevas oportunidades para su desarrollo. Desarrolla a nivel local, nacional y global un sistema sostenible de empoderamiento de mujeres a través de alianzas multisectoriales.

El Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje es una herramienta clave para que la implementación de un programa piloto se lleve a cabo con altos estándares de calidad y se logren los objetivos planteados en un comienzo. El monitoreo comprende el seguimiento continuo de las acciones realizadas, en cuanto la evaluación, mide el cumplimiento de objetivos y metas desde la etapa de planificación y diseño hasta su implementación, abriendo la posibilidad de revisar los objetivos de cada iniciativa y realizar ajustes al diseño inicial. Y el aprendizaje comprende la sistematización de las buenas prácticas, lecciones aprendidas y conocimientos que quedan en la organización para mejorar la implementación de sus proyectos.

En el caso del programa Second Chance Education, tanto el monitoreo, la evaluación y los aprendizajes fueron fundamentales y permitieron sistematizar la información generada durante la ejecución de la fase piloto para incorporar mejoras en todo el ciclo de vida del programa y lograr plasmar las lecciones aprendidas luego de su implementación.

En una primera sección de este documento se revisa de manera teórica los conceptos, herramientas y componentes de MEL. Una segunda sección contará con la estrategia de MEL del programa Second Chance Education en Chile que se complementará con las acciones que se realizaron a nivel global para dar seguimiento al programa. En una tercera sección se encuentra un resumen de los principales desafíos que se han presentado en materia de MEL del programa y finalmente, los aprendizajes que ha dejado este proceso.



2. La importancia de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de programas sociales con enfoque de género

El monitoreo, la evaluación y aprendizaje son herramientas fundamentales en el desarrollo de un programa social, permiten tomar decisiones informadas a lo largo del proceso y determinar la efectividad y eficiencia del programa al finalizar el proceso, así como también sistematizar las lecciones aprendidas.

Es una oportunidad para generar información, conocimiento y aprendizaje sobre los procesos que se llevan a cabo durante el desarrollo de un proyecto social (MIMDES, 2007). De la misma forma, es una herramienta de gestión de calidad que permite optimizar los resultados del programa, generando información confiable y tener claridad de los efectos que genera el programa en las y los participantes y ejecutores.

Un MEL con enfoque de género implica la comprensión de que el cambio transformador en las relaciones de género desiguales y de poder es complejo y no lineal. Este enfoque desafía a pensar de manera diferente acerca de lo que se considera evidencia, amplía los límites de cómo se captura la información, cuestiona quién otorga significado y poder a la generación de conocimiento, y promueve la transformación social. Reconoce que las desigualdades de género son profundas y arraigadas en las estructuras sociales, y, por lo tanto, las herramientas de MEL deben ir más allá de los indicadores tradicionales para capturar la complejidad de las dinámicas de género. En este sentido, se destaca la importancia de la participación activa y significativa de las mujeres y otros grupos marginados en los procesos de diseño, implementación y evaluación de los programas para garantizar que se aborden de manera efectiva las desigualdades y se promueva la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y se incorpore su voz y perspectiva (OXFAM, 2020).

Este enfoque se centra en exponer la discriminación basada en el género, subrayando cómo las identidades interseccionales marginan aún más a grupos específicos. Además, no se asocia a un conjunto específico de herramientas, sino que es un enfoque que debe aplicarse a los procesos de MEL en general, desde el principio, incluyendo el diseño del proyecto hasta los resultados, las actividades de monitoreo continuo, los marcos y preguntas de aprendizaje, la responsabilidad social y los ejercicios de evaluación (OXFAM, 2020).

Los procesos de monitoreo, evaluación y aprendizaje están altamente interrelacionados y son complementarios, pero son procesos diferentes, con objetivos propios y que ocurren en distintos momentos de la ejecución del programa. El monitoreo se realiza de manera permanente y continua (por lo general se cumplen hitos de manera trimestral), la evaluación se realiza en periodos establecidos (antes, durante o después) y el aprendizaje se puede dar en diferentes instancias. Estos procesos permiten identificar y enmendar ciertos desafíos y/o problemas en las etapas de planificación, diseño e implementación del proyecto.

El proceso de **monitoreo** consiste en el levantamiento y análisis de datos cualitativos y cuantitativos de manera permanente que se recolectan a través de la observación y recolección de información de las y los participantes y ejecutores del programa. Tiene por objetivo examinar la ejecución del programa y realizar seguimiento de su gestión. Así como la incorporación de correcciones y ajustes al tiempo de su ejecución (MIMDES, 2007).

La **evaluación** es una actividad programada de reflexión acerca de la implementación del programa que permite incorporar mejoras, y que se realiza antes, durante o después del desarrollo del programa. “Su finalidad es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades y los resultados (...) de las intervenciones sociales y formular recomendaciones que permitan decisiones orientadas a ajustar la acción” (Niremberg 2009 en Di Virgilio y Solano, 2012). Debe entenderse como un insumo para el proceso de aprendizaje y mejora que nutre la toma de decisiones. A su vez, es un proceso de investigación aplicada que permite tomar decisiones sobre el futuro del programa que se evalúa (Di Virgilio y Solano, 2012). La evaluación tiene por objetivo valorar el diseño, la ejecución y resultados del programa.

El **aprendizaje** es el proceso mediante el cual la información generada a partir del monitoreo y evaluación se refleja y se utiliza intencionalmente para mejorar continuamente la capacidad de un proyecto y lograr mejores resultados. El aprendizaje a nivel de proyecto consiste en la identificación de las prácticas que funcionan y los aspectos que tienen mayor influencia en el logro de los resultados, así mismo se logran identificar las estrategias que se pueden replicar en proyectos similares que imparte la institución. A nivel de la organización, se podrán comparar resultados entre diferentes proyectos para determinar cuáles contribuyen al logro de la misión organizacional (IRC, 2021). En el caso de ONU Mujeres permite determinar de qué manera y en qué medida el proyecto contribuye a la concreción de las metas de la Nota Estratégica de la Oficina País y de la Organización. Asimismo, se puede agregar el aprendizaje de diferentes proyectos para guiar el desarrollo estratégico de nuevas iniciativas y las oportunidades para movilizar recursos. Es

importante considerar instancias de socialización de los resultados en que se compartan los logros y desafíos con instituciones socias, las comunidades intervenidas y los donantes para así fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia e instalar instancias de aprendizajes.

Los programas piloto, en especial Second Chance Education, presentan una ventana de oportunidad única para evaluar, monitorear y sistematizar su ejecución, por tanto se vuelve imprescindible lograr el objetivo de obtener conclusiones que permitan su escalamiento y sostenibilidad en el tiempo. Es fundamental, conocer los efectos del programa en las participantes y analizar de qué manera se cumplen los objetivos planteados por el programa. Con los resultados de evaluación y monitoreo se genera información primordial para el aprendizaje sobre el uso de los recursos con la finalidad de rendir cuenta de los capitales utilizados.



Foto: ONU Mujeres/Pablo Samhuesa

Actores involucrados de MEL

En el siguiente cuadro se presentan las preguntas que se debe hacer cada actor en el proceso de MEL durante la implementación de un programa social.

CUADRO 1: Preguntas que deben responder actores a lo largo de la implementación

Socios directos de la implementación	¿Se está contribuyendo al cambio a largo plazo que se propone la institución? (Nota Estratégica, Marco de Cooperación) ¿Están encaminadas las actividades del proyecto? ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de la intervención? ¿Qué funciona bien? ¿Qué y cómo se puede mejorar? ¿Qué se podría hacer de mejor manera?
Organizaciones implementadoras	¿Se está llegando a la población objetivo? ¿Se están realizando las actividades pertinentes para el logro de objetivos? ¿Se están utilizando todos los recursos disponibles?
Donantes	Lecciones aprendidas durante el proyecto y condiciones para que sea replicable, otras posibles intervenciones a desarrollar capacidades no cubiertas por el proyecto.
Participantes	¿El programa satisface las necesidades de las participantes? ¿Las participantes están recibiendo las actividades y productos planteados por el programa?

Fuente: *Elaboración propia en base a Plan MEL Second Chance Education*



Foto: ONU Mujeres/Pablo Samhueva

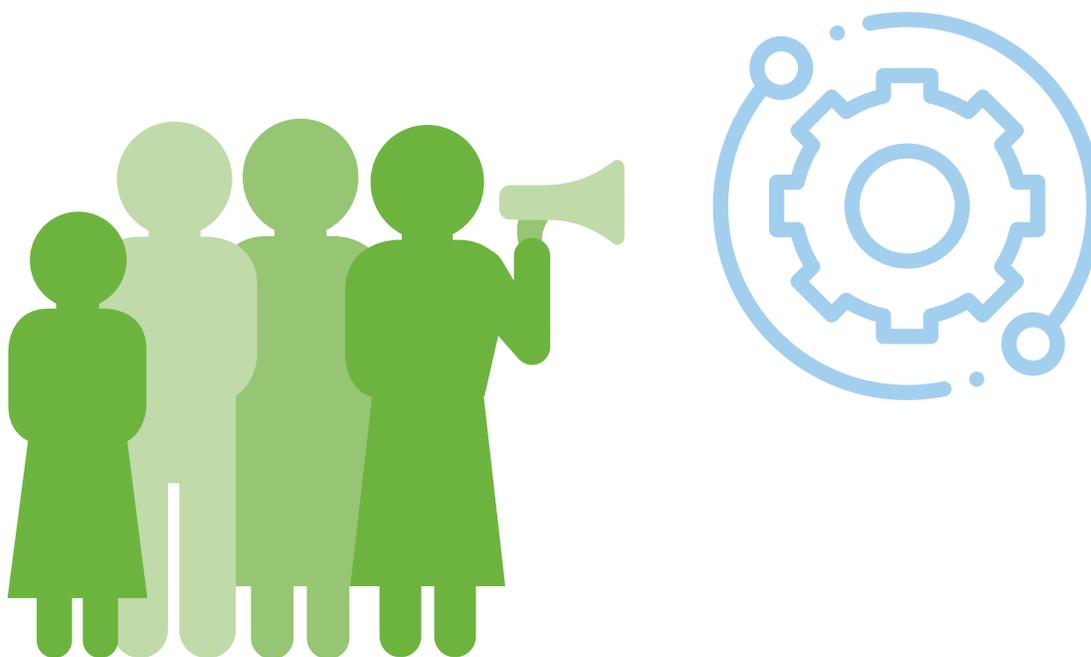
Monitoreo, evaluación y aprendizaje y Ciclo del proyecto

MEL se da en todas las etapas del ciclo del proyecto y es muy importante comenzar a planificar las estrategias una vez que se comienza con el diseño del programa. Así también es relevante determinar una estrategia de cierre para el MEL.

CUADRO 2: MEL en Ciclo de vida del proyecto

Diseño	<ol style="list-style-type: none">1. Se desarrolla una teoría de cambio y un marco lógico que sirven de hoja de ruta para el desarrollo del proyecto2. Se definen los requisitos, costos y personal dedicado al monitoreo, evaluación y aprendizaje del proyecto
Planificación	<ol style="list-style-type: none">3. Se crea el Plan de MEL que sirve de guía para la recopilación, gestión y uso de la información.4. Se establecen sistemas de recopilación y gestión de información (utilizando herramientas tecnológicas disponibles).
Implementación	<ol style="list-style-type: none">5. Los datos se recopilan de manera ética mediante el uso de metodologías y desagregaciones adecuadas. Se revisa la calidad de la información levantada.6. Se analizan y presentan los datos para comprender el rendimiento, tomar decisiones y realizar las adaptaciones necesarias.
Aprendizaje y Cierre	<ol style="list-style-type: none">7. Las lecciones aprendidas, los resultados y las adaptaciones se registran, almacenan y comparten para maximizar el aprendizaje y proporcionar evidencia que se pueda utilizar para futuros programas.

Fuente: Manual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) del IRC Estándares, Prácticas y Guías Octubre de 2021 IRC



3. Experiencia de monitoreo, evaluación y aprendizaje Programa Second Chance Education

El primer paso para crear una estrategia de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de un proyecto social es realizar un Plan MEL en que se plasmen detalladamente objetivos, actividades, actores, indicadores, herramientas, plazos, mecanismos, responsabilidades, entre otros.

Objetivos principales de Monitoreo

El monitoreo comprende el desarrollo de informes trimestrales consolidados en función de las actividades del programa y de los reportes desarrollados por cada uno de los implementadores.

La **estrategia de monitoreo** permite llevar un control de las actividades desarrolladas en el marco del programa, de los logros que se alcanzan en cada periodo, así como también un registro de las mujeres participantes y su caracterización. Esta información es utilizada como insumo para la toma de decisiones de acuerdo con los avances del programa y a la contingencia de cada periodo reportado. El proceso de seguimiento de los indicadores también comprende la entrega de retroalimentación a los implementadores y su vez tomar medidas a nivel territorial de ser necesarias.

Los objetivos de la estrategia de monitoreo son:

- Conocer el avance del programa de manera trimestral y tomar las medidas necesarias en función de los resultados.
- Proveer de información completa y atinente la toma de decisiones durante la ejecución del programa.
- Generar información de los resultados del programa y determinar las posibles formas de escalamiento y sostenibilidad.
- Conocer la experiencia de las mujeres durante su paso por el programa.
- Compartir información de los resultados obtenidos por las instituciones implementadoras.



Foto: ONU Mujeres/Pablo Samhuesa

Objetivos principales de Evaluación

El objetivo principal de la evaluación es dar cuenta de la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la implementación del programa.

Reconocer cómo el programa con sus mejoras y adaptaciones representa y valida un modelo de intervención que responde a las necesidades de las mujeres del país con sus características propias y necesidades.

- Revisar de acuerdo con los criterios planteados con anterioridad cómo el programa está cumpliendo sus objetivos.

- Determinar las buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas luego de la implementación del programa piloto.

- Proveer recomendaciones basadas en la evidencia levantada durante este proceso.

Se considera un enfoque género y participativo en que se toman en cuenta a los principales socios, es decir las alianzas con instituciones relevantes en los diferentes rubros, las instituciones implementadoras, así como también la voz de las propias participantes.

CUADRO 3: Preguntas y Criterios de Evaluación

Criterio	Pregunta
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El diseño y los objetivos del programa son relevantes para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población objetivo y las prioridades de ONU Mujeres? • ¿El programa está alineado con la Nota estratégica de la oficina, global? ¿Y con el marco de cooperación?
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se alcanzaron los resultados esperados del programa? • ¿Se cumplieron las metas de los indicadores?
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la estructura de gestión de la intervención (recursos humanos, financieros y administrativos) apoya la eficiencia en la ejecución del programa?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto se desarrollaron capacidades para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos y los beneficios? • ¿En qué medida el programa es replicable y escalable?

Fuente: Informe de Revisión de Resultados Programa Second Chance Education

Objetivos principales de Aprendizaje

Los objetivos de esta actividad son aportar evidencia y aprendizajes para los siguientes pasos del programa, con foco en el escalamiento y la continuidad de las iniciativas.

En el caso del Programa Second Chance Education, fue generar documentos breves con las experiencias de las mujeres en las diferentes iniciativas implementadas a lo largo del programa¹.

Y finalmente, realizar una sistematización de la implementación, para ser socializada con otros actores, especialmente al interior de la organización, para que queden plasmados los resultados logrados y las mejores estrategias de implementación.

¹ Acceso a los documentos en www.tuoportunidad.org en sección Historias de Impacto y en Estudios

Teoría de Cambio y Marco Lógico

En primer lugar, se debe desarrollar una Teoría de Cambio y/o un Marco Lógico de acuerdo con los objetivos, componentes y actividades del proyecto. Es clave contar con información de implementación de proyectos anteriores, que permita planificar con mayores certezas los resultados del programa. Esta teoría debe incluir los indicadores, metas y medios de verificación que se utilizaran en cada fase del proyecto.

Al ser un programa global con soluciones locales, cuenta con un Marco Lógico a nivel global, sin embargo, fue necesario trabajar con una estrategia de MEL a nivel local. En donde se adaptaron los productos, componentes, actividades e indicadores a la implementación local y se crearon instrumentos propios para el levantamiento de información.

CUADRO 4: Marco Lógico Second Chance Education 2022

FIN: Contribuir a promover la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres chilenas.	
PROPÓSITO: Mujeres mejoran sus competencias laborales, a través de la adquisición de competencias de empleabilidad, empoderamiento, habilidades personales y generación de redes.	
Componente 1: Mujeres capacitadas en competencias laborales y de emprendimiento	Subcomponente 1.1 Mujeres participan en actividades transformadoras de género, empoderamiento de mujeres y fortalecimiento de habilidades para la vida 1.2 Mujeres son capacitadas en herramientas digitales para el autoaprendizaje y la interacción en comunidades de aprendizaje 1.3 Mujeres acceden a un proceso de acompañamiento focalizado a través de tutorías 1.4 Mujeres participan de un proceso de mentorías en que son orientadas en empleabilidad, emprendimiento y desarrollo personal 1.5 Mujeres son vinculadas al ecosistema de emprendimiento y empleabilidad, integrado por organizaciones del sector público, privado y tercer sector 1.6 Mujeres fortalecen vínculos de confianza y asociatividad, a través de la conformación de una red de mujeres durante y después de su participación en el programa 1.7 Mujeres son formadas como mentoras para ser agentes de cambio en sus comunidades y con las participantes del programa
Componente 2: Mujeres son formadas en liderazgo y se convierten en agentes de cambio en sus comunidades	Subcomponente 2.1 Mujeres refuerzan sus habilidades personales y de liderazgo 2.2 Mujeres acceden a un proceso de acompañamiento personalizado
Componente 4: Mujeres jóvenes acceden a oportunidades laborales en rubros culturalmente masculinizados	Subcomponente 4.1 Mujeres acceden a talleres de apresto laboral 4.2 Mujeres son acompañadas por tutoras en la búsqueda e inserción laboral
Componente 5: Mujeres refugiadas acceden a oportunidades para la generación de ingresos	Subcomponente 5.1 Mujeres tienen acceso a cursos de español 5.2 Mujeres realizan talleres informativos del mercado laboral chileno 5.3 Mujeres son acompañadas por tutoras en la búsqueda e inserción laboral
Componente 6: Generación de alianzas con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil	Subcomponente 6.1 Alianzas con instituciones con ofertas que contribuyan al empoderamiento económico de las participantes 6.2 Alianzas con instituciones para el escalamiento del programa 6.3 Alianzas con instituciones para la movilización de recursos

Fuente: Plan MEL Second Chance Education

Roles de MEL del proyecto

El Plan debe contener los roles que cumple cada actor dentro y fuera del programa, por esto es importante identificar responsables de las tareas de MEL. Especialmente en el caso del Programa Second Chance Education que trabaja con instituciones aliadas, instituciones implementadoras, un equipo local y un equipo global.

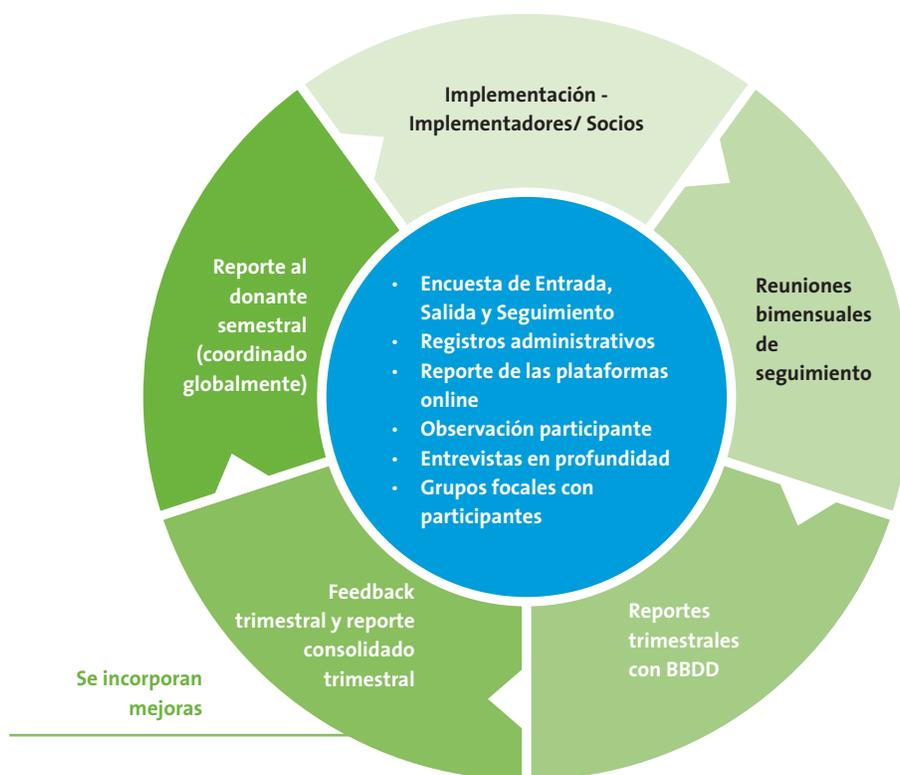
Así es importante establecer en los contratos/convenios con las instituciones externas las actividades relativas a MEL que deben realizarse, especialmente en el caso de Second Chance Education con la realización de las Encuestas de Entrada, Salida y Seguimiento, la elaboración de las bases de datos con los registros de asistencia a las actividades y los contenidos de los informes trimestrales en que se revisa la calidad de la información de manera exhaustiva en cada entrega.

Mecanismos de Retroalimentación del Sistema MEL

Los mecanismos de retroalimentación son fundamentales para la incorporación de mejoras y modificaciones en la implementación de los programas. En el caso del Programa Second Chance Education se crea un mecanismo con las instituciones implementadoras en que se hace revisión de los indicadores y avances de manera trimestral, y que se examinan los avances del proyecto de manera bimensual.

En estas instancias se ponen en común los resultados, desafíos, aprendizajes y conclusiones del periodo y se reflexiona acerca de las posibles mejoras a incorporar en el diseño del programa. Se utilizan todas las herramientas del Plan MEL para tomar decisiones informadas y basadas en resultados. También se incorporan instancias de revisión con el equipo global, para reportar los resultados al donante.

IMAGEN 1: Mecanismo de retroalimentación Programa Second Chance Education



Fuente: Elaboración propia

Herramientas e Instrumentos para la recolección de Información

Las herramientas e instrumentos de recolección de información son los que permitirán recoger la experiencia de las participantes, instituciones implementadoras y las prácticas de los equipos responsables de la ejecución de las iniciativas del programa. Es necesario que estas herramientas estén adaptadas y hayan sido probadas en los ambientes en los que se aplican, especialmente las encuestas, que en el caso de Second Chance Education corresponden a los instrumentos que constituyen la línea base, de salida y seguimiento de los efectos del programa en la vida de las participantes.

Se deben utilizar políticas de resguardo de la identidad de las personas en todo momento, asegurar el almacenaje de la información y respetar la política de protección de datos personales de ONU Mujeres.

En el caso de Second Chance Education se utilizó información de tipo cuantitativa y cualitativa que se describen a continuación.

Instrumentos para recabar información cuantitativa

1. Encuesta de Entrada

Instrumento que se aplica al iniciar el programa y que recoge información de caracterización, preferencias y habilidades de las mujeres participantes. Este instrumento se aplica a través del envío de un link por parte de las instituciones implementadoras en que se recoge la información y se almacena en la plataforma KoboToolBox. Esta información es consolidada y asociada a la información de registro de asistencia para ser entregada de manera trimestral.

2. Registro de Asistencia

Registro de asistencia de las actividades del programa realizadas de manera sincrónica, estas actividades son requisito para la certificación del programa. Las instituciones implementadoras son las encargadas de realizar este registro y entregarlo junto a encuesta de entrada de manera trimestral.

3. Registro de cursos en línea

Registro del desarrollo del material virtual que está disponible para que las mujeres refuercen sus aprendizajes durante el desarrollo del programa. Es de responsabilidad de los implementadores registrar el avance de las participantes y debe ser entregado de manera trimestral.

4. Encuesta de Salida

Instrumento que recoge la experiencia de las mujeres durante el programa y permite determinar resultados inmediatos. A su vez este instrumento entrega información a ser utilizada para la incorporación de mejoras en la implementación del programa. Este instrumento también corresponde a un link de la plataforma KoboToolBox que recolecta la información de todas las participantes del programa a nivel global.

5. Encuesta de Seguimiento

Encuesta realizada cuando pasan seis meses desde que las mujeres finalizaron el programa. Entrega información del impacto del programa, específicamente sobre la creación de nuevos emprendimientos, nuevas oportunidades laborales y cambios en su situación económica o la de sus hogares. Se indaga sobre la formación de mentoras y si es que las mujeres han logrado ser mentoras de sus comunidades. Esta encuesta también es realizada en la plataforma KoboToolBox y se envía desde ONU Mujeres a través de un correo electrónico y se refuerza a través del envío de mensaje de texto.

Instrumentos para recoger información cualitativa

1. Grupos Focales

Con el objetivo de incorporar dentro del análisis la voz y experiencia de las participantes del programa se desarrollan grupos focales con mujeres que hayan realizado todas las actividades del programa. Esta actividad tiene como objetivo principal conocer los aspectos más y menos valorados de las participantes, conocer su experiencia y escuchar de primera fuente las sugerencias que podrían mejorar el impacto y experiencia del programa.

Se realizan sesiones de una hora a través de la plataforma virtual ZOOM en la que son invitadas al menos 10 mujeres graduadas (se espera la participación de al menos 6 mujeres por sesión) en que se aplica una pauta de preguntas que guían la conversación para obtener la información buscada.

2. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad semiestructuradas se realizan a las representantes de las instituciones implementadoras, las tutoras y mentoras del programa. En estas instancias se indaga sobre las principales

características del programa, las dificultades que han enfrentado durante el camino, las percepciones que tienen sobre la ejecución del programa, la relación que han establecido con las participantes y la relación que han establecido con otras instituciones aliadas del programa. Estas entrevistas brindan miradas diferentes de la ejecución del programa y permiten establecer los puntos críticos de su diseño (estructura organizacional, alcance de las intervenciones, entre otras). Asimismo, se deja un espacio para las sugerencias que aportarían a entregar un mejor servicio, mejorar la experiencia de las participantes y fortalecer el impacto del programa.

Presentación de resultados

Los instrumentos de presentación de resultados que se utilizaron en el programa Second Chance Education mayoritariamente consistieron en reportes trimestrales de monitoreo, reportes de “revisión de resultados²” y productos de conocimiento que plasmaron la experiencia de las iniciativas desarrolladas en el marco del programa. Igualmente, los hallazgos se presentan en las reuniones concertadas con los equipos internos y externos.

A partir de los objetivos del programa es posible identificar mediante las encuestas de entrada, salida y seguimiento los principales resultados e impactos que ha tenido el programa en distintos aspectos de la vida de las mujeres. Desde el trabajo coordinado con el equipo global ha sido posible la creación de un panel de visualización de los resultados principales del programa tanto a nivel global como local.

En el dashboard desarrollado en Power BI, que se actualiza en tiempo real con la información de las encuestas, se presenta el número de mujeres que han comenzado y terminado el programa, y las mujeres que han contestado la encuesta de seguimiento. Así se tiene la información de los resultados del programa a nivel de outcomes, en que se destaca un impacto positivo en habilidades digitales, agencia y empoderamiento, generación de nuevos ingresos y desempleo.

En términos de línea base se presenta una caracterización de las participantes en términos de edad, tamaño de sus hogares, número de hijos, zona de residencia, número de horas que dedican al trabajo no remunerado, nivel de educación, pertenencia a pueblos originarios, estatus laboral, motivaciones y el acceso a dispositivos digitales.

² Dentro del Plan de MEL se establecen las actividades de evaluación, en el caso del Programa Second Chance Education se denominan “revisión de resultados”, pues se realizaron por parte de la consultora a cargo de MEL y no por una institución o persona externa al proyecto, de acuerdo con los lineamientos de ONU Mujeres.

3. Observación Participante

Se realiza una observación participante en que la consultora de MEL participa activamente de las actividades realizadas por las organizaciones ejecutoras en todas las etapas del programa. Esto permite tener una percepción de cómo se están llevando a cabo las actividades y observar cómo es la participación de las beneficiarias. Es necesario precisar que esta actividad es restringida sólo a un ciclo de participación por institución con el objetivo de no intervenir o alterar las interacciones y comportamientos de las implementadoras o participantes.

La línea de salida contiene información de los cursos que realizaron las participantes, la retroalimentación que tienen sobre el programa, participación en redes de apoyo y los resultados iniciales en términos de empleo, nuevos negocios y efectos que ha tenido el programa en sus habilidades personales, situación financiera, nuevas oportunidades de capacitación, entre otras.

Finalmente, se encuentra el “Monitor de Impacto” que mide resultados en términos de agencia y empoderamiento, habilidades digitales, empleo y obstáculos que enfrentan las mujeres para cumplir sus metas al comparar la encuesta de entrada con la de la salida.

Cabe destacar, que cada uno de estos resultados se pueden ver por país, implementador, fecha de realización de las encuestas y rango de edad.



4. Desafíos y Aprendizajes en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de programas sociales con enfoque de género

Los principales desafíos y aprendizajes que se han presentado en materia de MEL del programa Second Chance Education sirven como experiencia para la ejecución de otros programas con enfoque de género y son precedentes para los proyectos que se implementen en el futuro desde la Oficina de ONU Mujeres en Chile y los proyectos globales a nivel de ONU Mujeres.

- **El resultado del proceso MEL ha sido conocer las áreas donde el programa ha tenido mejores resultados y fortalecer aquellas en que se han presentado los mayores desafíos.** De la misma manera se han realizado mejoras en la implementación de los programas de forma continua y basada en resultados.
- **Contar con un marco de resultados con indicadores con definiciones concretas y medios de verificación que representen la realidad local y respondan a los reportes tanto locales como globales.** En este sentido se evita tener un exceso de indicadores, con falta de definiciones acordadas y se asegura que los medios de verificación sean estandarizados entre todos los países que implementan el programa.
- **Testear herramientas de levantamiento de información a nivel local. Como medios de verificación se han diseñado e implementado encuestas que contienen preguntas asociadas a los indicadores y permiten medir los logros de manera objetiva.** Contar con herramientas de levantamiento de información estandarizadas (encuestas globales) es un gran aporte para la medición de resultados, es importante que estas sean testeadas a nivel local para que se ajusten a la realidad de las mujeres participantes. El uso de plataformas como KoboToolBox, ha sido un avance en términos de información consolidada a nivel global, es una plataforma con la que las participantes, al menos en Chile, no estaban familiarizadas y se han puesto esfuerzos en las instancias sincrónicas del programa para solucionar dudas y dar mayores orientaciones para completar las encuestas. En este sentido es necesario incorporar una estrategia de sensibilización dirigida desde el nivel global a todos los actores involucrados en el programa (instituciones socias, implementadoras y participantes) en que se releve el rol de la información recaba para la mejora continua del programa y la protección y resguardo de la información personal y sensible.
- **Crear instrumentos de seguimiento de las participantes una vez finaliza el programa que permitan medir impacto.** Realizar encuestas después de seis meses que las mujeres han terminado el programa permiten conocer el impacto real del programa, sin embargo, las tasas de respuesta han sido menores a las esperadas, por lo que se deben planificar estrategias de mitigación de este resultado, buscando diferentes maneras de llegar a las participantes e incentivarlas a contestar estas encuestas. Al igual que la incorporación de encuestas al finalizar el programa han permitido conocer los resultados inmediatos del programa implementado y determinar la pertinencia de las actividades a lo largo del programa que mayor incidencia tuvieron en la generación de los resultados e impactos del proyecto.
- **Contar con bases consolidadas con los datos de todas las participantes que incorporen información de línea base, la asistencia a las actividades del programa y los resultados del programa ha permitido poseer una herramienta eficaz para la toma de decisiones,** tal de cumplir con los requerimientos de reportería tanto internos como externos y disponer de información de las mujeres para diseminar nuevas oportunidades específicas de acuerdo con el perfil de las participantes.
- **Tener un plan de desarrollo de productos de conocimientos ha permitido al programa** disponibilizar material en donde se sistematizan tanto sus iniciativas, como las buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos a lo largo de la implementación y generando bienes públicos, que están disponibles tanto para la organización como para otras instituciones en el marco del desarrollo de programas sociales con enfoque de género.

- Durante el desarrollo del programa se han realizado **documentos que reflejan la metodología de implementación de las iniciativas y que son insumos para futuras implementaciones.** A lo largo del último año de implementación también se desarrolló material que ha permitido apoyar el proceso de movilización de recursos

en donde se ha logrado comunicar el impacto que ha tenido el programa en las participantes. Es importante relevar que el desarrollo de estos productos para que tengan un mayor impacto debe estar alineados con la estrategia de comunicaciones y movilización de recursos de la institución.

Foto: ONU Mujeres/Pablo Sanhueza



5. Recomendaciones para la creación de un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de programas con enfoque de género

Etapa de Planificación y diseño

- Contar con un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje al inicio del programa que considere flexibilidad en su aplicación y que contenga instancias de revisión donde se puedan incorporar mejoras y adaptaciones al programa de acuerdo con su ejecución basadas en información actualizada y relevante del programa.
- Mantener un número limitado de indicadores que permitan guiar la implementación del programa y dar cuenta de sus resultados en el corto, mediano y largo plazo. Los indicadores deben responder a las herramientas de planificación de la institución tanto a nivel local como global, es decir deben estar alineados con la Nota Estratégica³ Global de ONU Mujeres y local de cada Oficina País y a otros documentos en que se definan las prioridades de la organización como el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible en Chile.
- Considerar la participación activa y significativa de mujeres y otros grupos marginados en todas las etapas del proyecto, tal de abordar de manera efectiva las desigualdades y promover su empoderamiento.

Etapa de Implementación

- Contar con instancias establecidas para el análisis y reflexión de la ejecución de los proyectos que permitan tomar medias respecto a la implementación basado en información actualizada y relevante del programa.
- Incluir información proveniente de diversas fuentes y actores para tener una mirada integral de la implementación, resultados e impacto de un programa. En este sentido se recomienda que la información sea de tipo cualitativa y cuantitativa, por lo que se deben incorporar diversos mecanismos de recolección.
- Incorporar en la planificación evaluaciones de medio término y finales que permitan conocer el estado de avance del cumplimiento de los objetivos y los resultados esperados del programa considerando los criterios establecidos en la ejecución de programas con enfoque de género.

Etapa de cierre

- Sistematizar las lecciones aprendidas que emergen de la implementación de los programas y generar instancias de socialización de la información con todos los actores involucrados en el proyecto (implementadores, donantes, socios, entre otros).

³ La Nota Estratégica de ONU Mujeres es un documento de planificación del trabajo de los próximos años que incorpora las prioridades estratégicas de la institución, sus objetivos y principales resultados esperados.

6. Anexos

- “Guía para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales” del año 2007. MIMDES, 2007.
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- International Rescue Committee (IRC). (2021). Manual de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) del IRC Estándares, Prácticas y Guías Octubre de 2021.
- OXFAM. (2020). Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje con un Enfoque Feminista. Oxfam Canada.
- [UN Women Evaluation Handbook: How to manage gender-responsive evaluation \(2022\)](#)
- [UN Women Strategic Plan 2022–2025](#)

SIGUE ONU MUJERES EN:



<https://unwomen.org>



www.tuoportunidad.org



[onumujereschile](#)



[sceprogram](#)



[SCEprogram](#)

ONU-MUJERES ES LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS DEDICADA A PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES. COMO DEFENSORA MUNDIAL DE MUJERES Y NIÑAS, ONU-MUJERES FUE ESTABLECIDA PARA ACELERAR EL PROGRESO QUE CONLLEVARÁ A MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE LAS MUJERES Y PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES QUE ENFRENTAN EN EL MUNDO.

ONU-Mujeres apoya a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo. Trabaja mundialmente para que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean una realidad para las mujeres y las niñas, y promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida. La Entidad se centra en cuatro áreas prioritarias: las mujeres lideran, participan y se benefician equitativamente de los sistemas de gobernanza; las mujeres tienen seguridad en los ingresos, trabajo decente y autonomía económica; todas las mujeres y niñas viven una vida libre de todas las formas de violencia; las mujeres y niñas contribuyen y tienen una mayor influencia en la construcción de una paz sostenible y de la resiliencia, y se benefician equitativamente de la prevención de los desastres naturales y de los conflictos, y de la acción humanitaria. Asimismo, ONU-Mujeres coordina y promueve el trabajo del sistema de las Naciones Unidas en pos de la igualdad de género.



220 East 42nd Street
New York, New York 10017, USA

www.unwomen.org
www.facebook.com/unwomen
www.twitter.com/un_women
www.youtube.com/unwomen
www.flickr.com/unwomen