



SERIE DE GUÍAS DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN SISTÉMICA INCLUSIVA PARA
LA IGUALDAD DE GÉNERO, LOS ENTORNOS Y LAS VOCES MARGINADAS
ISE4GEMs: Un nuevo enfoque para la era de los ODS





ISE4GEMs

EVALUACIÓN SISTÉMICA INCLUSIVA PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO,
LOS ENTORNOS Y LAS VOCES MARGINADAS

Un nuevo enfoque para la era de los ODS

AUTORAS:

Doctora Anne Stephens, James Cook University, Australia

Doctora Ellen D. Lewis, Centro de Estudios de Sistemas, Universidad de Hull, Reino Unido

Shravanti Reddy, Servicio de Evaluación Independiente de ONU Mujeres, Estados Unidos

Cita sugerida: Stephens, A., Lewis, E.D. and Reddy, S.M. 2018. *Inclusive Systemic Evaluation (ISE4GEMs): A New Approach for the SDG Era*. Nueva York: ONU Mujeres

Las opiniones vertidas en esta publicación pertenecen a las autoras y no necesariamente reflejan las opiniones de ONU Mujeres, las Naciones Unidas o cualquiera de sus organizaciones afiliadas.

ISBN: 978-1-63214-125-5

PRODUCIDO POR

Servicio de Evaluación Independiente

CORRECTORA DE ESTILO: Margo Alderton y Catherine Simes

DISEÑO: Yamrote Alemu Haileselassie

TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL: Proyecto Focelac

© 2020 UN Women. Todos los derechos reservados.



AGRADECIMIENTOS

Las autoras quisieran agradecer a las y los estimados colegas que mencionamos a continuación, por haberse desempeñado como integrantes de nuestro Grupo Asesor y revisores de un borrador anterior de esta guía. Sus comentarios fueron extraordinariamente valiosos para ayudarnos a enfocar y afinar el contenido. Cualquier falla o error fáctico o de interpretación es responsabilidad exclusiva de las autoras.

- Servicio de Evaluación Independiente de ONU Mujeres, Estados Unidos
- Programa de Becas Endeavour, Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio, Gobierno de Australia, Australia
- Instituto Cairns, Universidad James Cook, Cairns, Queensland, Australia
- Centro de Estudios de Sistemas, Facultad de Negocios, Derecho y Política, Universidad de Hull, Reino Unido
- Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos, Universidad de Columbia, Nueva York, Estados Unidos
- Nuestro agradecimiento especial a: Beverly Parsons, Directora Ejecutiva de InSites; Jillian Marie Pobre Torres, del Instituto Middlebury de Estudios Internacionales de Monterrey, California, Estados Unidos; e Isabel Polon, de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia, Nueva York, Estados Unidos.

GRUPO ASESOR

- Priya Alvarez, Servicio de Evaluación Independiente, ONU Mujeres, Estados Unidos
- Yasmine Ergas, Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos, Universidad de Columbia, Estados Unidos
- Buyana Kareem, Urban Action Lab Universidad Makerere, Uganda
- Margaret Korosec, OpnUp Ltd., eLearning Consulting, Reino Unido
- Donna M. Mertens, Universidad Gallaudet, Estados Unidos
- Gerald Midgley, Centro de Estudios de Sistemas, Facultad de Negocios, Derecho y Política, Universidad de Hull, Reino Unido
- Alexandra Pittman, Impact Mapper, Estados Unidos
- Martin Reynolds, Escuela de Ingeniería e Innovación, Universidad Open, Reino Unido
- Ratna Sudarshan, Exdirectora, Fideicomiso del Instituto de Estudios Sociales, India
- Juha Uitto, Oficina de Evaluación Independiente, Fondo para el Medio Ambiente Mundial, Estados Unidos
- Bob Williams, Consultor en Evaluaciones Independientes y Sistemas, Nueva Zelanda

PARES REVISORES

- Michael Bamberger, Consultor en Evaluaciones Independientes para el Desarrollo, Estados Unidos
- Gabriele Bammer, Centro Nacional de Epidemiología y Salud Poblacional, Universidad Nacional de Australia, Australia
- Danny Burns, Conglomerado de Estudios de Participación, Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad de Sussex, Reino Unido

- Julia Espinosa, Ciencias Políticas y Administración, Universidad Complutense de Madrid, España
- Jillian Foster, Global Insight, Estados Unidos
- Monica Gagliano, Centro de Biología Evolutiva, Escuela de Ciencias Biológicas, Universidad de Australia Occidental, Australia
- Matt Keene, Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, Oficina de Política, Estados Unidos
- Rituu B. Nanda, Fideicomiso Constellation/ del Instituto de Estudios Sociales, India
- Elisabetta Micaro, Asociación por los Derechos de la Mujer en el Desarrollo, Canadá
- Estelle Raimondo, Grupo de Evaluación Internacional, Grupo del Banco Mundial, Estados Unidos
- Patricia Rogers, Estudios Globales, Urbanos y Sociales, Universidad RMIT, Australia
- Andy Rowe, ARCeconomics Ltd., Canadá
- Lex Schroeder, Feminists at Work, Estados Unidos
- Thomas Schwandt, Profesor Emérito, Universidad de Illinois, Urbana-Champaign, Estados Unidos
- Ann Taket, Escuela de Salud y Desarrollo Social, Deakin University, Australia
- Barbara Torggler, Servicio de Supervisión Interna, UNESCO, Francia
- Chris Walsh, Escuela de Arte, Sociedad y Educación, División de Entornos y Sociedades Tropicales, Universidad James Cook, Australia
- Sophie Yates, Escuela de Gobierno de Australia y Nueva Zelanda, Australia
- Kerry Zaleski, Universidad de Wisconsin-Madison, Facultad de Medicina y Salud Pública, Instituto de Salud Poblacional, Estados Unidos

PRÓLOGO



El pensamiento sistémico es un enfoque innovador, que puede ampliar nuestra toma de conciencia acerca de los desafíos globales para responder mejor a la naturaleza circular del mundo en que vivimos. La

Agenda 2030 reconoce actualmente que el desarrollo global se caracteriza por presentar múltiples realidades interconectadas e indivisibles, tal como se establece en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En consecuencia, es necesario pensar y actuar más allá de una sola área de experticia o un solo mandato para entender cómo las acciones de nuestro trabajo contribuyen a las metas y objetivos de los ODS. El pensamiento sistémico nos puede ayudar en este esfuerzo.

Teniendo presentes los ODS, el Servicio de Evaluación Independiente de ONU Mujeres, un organismo de las Naciones Unidas, inició la elaboración de un nuevo enfoque de evaluación denominado “evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas” (ISE4GEMs, por sus siglas en inglés). Esta guía se sostiene en el pensamiento sistémico inclusivo y organiza la práctica evaluativa de modo tal que permite recoger los

eslabonamientos interseccionales que determinan la vida de los sistemas humanos y ambientales. Esta publicación fue desarrollada con apoyo del programa de becas Endeavour del gobierno australiano, la Universidad James Cook de Australia y el Centro de Estudios de Sistemas de la Universidad de Hull en el Reino Unido.

La presente guía tiene por objeto facilitar el uso del enfoque ISE4GEMs a profesionales que desarrollan evaluaciones, suministrándoles herramientas conceptuales y prácticas para tal fin. Invito a profesionales y estudiantes por igual a utilizar la guía para fortalecer aún más sus conocimientos sobre el pensamiento sistémico y utilizarlos para realizar evaluaciones inclusivas.

Por último, quisiera dar las gracias a las coautoras del enfoque y de esta guía por esta oportuna contribución a la evaluación.

Cordialmente,

Verasak Liengsrirawat

Director Interino, Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría

PRÓLOGO DE LAS AUTORAS

En la actualidad se están produciendo cambios significativos en términos de nuestro mundo exterior. El cambio climático ha contribuido a generar crisis ambientales, humanitarias y de seguridad muy reales, y se espera más de lo mismo para los próximos años. Las políticas económicas y sociales están contribuyendo a aumentar la desigualdad, incluida la desigualdad de género, dejando rezagados a algunos de los sectores más vulnerables. El rápido avance de las tecnologías de la información y la comunicación está creando asimismo nuevas oportunidades, pero también riesgos y desafíos. Estos son solo algunos de los numerosos cambios simultáneos y superpuestos que están teniendo lugar a nivel mundial, mientras que otros se producen específicamente a nivel regional, nacional, comunitario y personal.

Los cambios y la complejidad de los contextos en los que trabajamos no son nuevos. Dichos cambios forman parte de un continuo que probablemente haya existido desde el inicio de los tiempos. Lo que es nuevo es la forma en que hemos mejorado nuestra comprensión sobre cómo esta complejidad puede complicar aquellas cosas que durante mucho tiempo hemos considerado más sencillas de lo que realmente son, entre ellas las intervenciones de desarrollo internacionales.

La práctica de la evaluación también evoluciona constantemente con el fin de mejorar la calidad y la pertinencia de las intervenciones, en respuesta a los cambios en nuestro mundo exterior y para satisfacer la demanda de nuevos aprendizajes, formas de pensar y percepciones.

El enfoque de evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas (en adelante, ISE4GEMs) está siendo introducido en este

documento como un nuevo enfoque de evaluación que esperamos contribuya a dicha evolución permanente. Propone una innovadora práctica evaluativa sistémica que incide en la complejidad y prioriza los problemas dentro de los siguientes tres ámbitos, tan apremiantes para el desarrollo sostenible: la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas (GEMs, según sus siglas en inglés).

La [Sección A](#) de este documento presenta los conceptos teóricos que sostienen el enfoque ISE4GEMs. Las personas profesionales usuarias del enfoque podrán comprender y aplicar mejor dicho enfoque si poseen una comprensión básica de estos conceptos centrales. El [Capítulo 1](#) presenta el enfoque ISE4GEMs y algunas ideas de cuándo y cómo puede ser utilizado. El [Capítulo 2](#) presenta los conceptos centrales del pensamiento sistémico: interrelaciones, perspectivas y límites. El [Capítulo 3](#) nos brinda una explicación de las tres dimensiones interseccionales priorizadas a través del marco ISE4GEMs. El [Capítulo 4](#) reúne la práctica de la evaluación sistémica y el análisis interseccional con los elementos restantes (teoría de cambio sistémica, ética, validez y rigor, metodologías participativas e interdisciplinarias y desarrollo de capacidades) que de manera conjunta conforman el enfoque ISE4GEMs.

La [Sección B](#) proporciona orientación práctica y herramientas para que las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMs adapten e implementen dicho enfoque. El [Capítulo 5](#) versa sobre planificación, diseño y desarrollo de la historia de límites. El [Capítulo 6](#) se enfoca en cómo llevar a cabo una evaluación desplegando métodos interdisciplinarios de recolección de

información y salvaguardas éticas. El [Capítulo 7](#) proporciona asesoría sobre cómo llevar a cabo una triangulación sistémica para llegar a los resultados de evaluación y desarrollar una teoría de cambio sistémica. El [Capítulo 8](#) presenta una síntesis de las oportunidades para el desarrollo de capacidades que surgen durante todo el proceso de evaluación para el cambio social, y sugiere asimismo algunas metodologías de comunicación y difusión pertinentes.

La publicación concluye con un [epílogo de los autores](#), seguido de [anexos](#) que incluyen un [glosario](#) de términos clave, el conjunto completo de herramientas a las que se hace referencia en la [Sección B](#) y un listado completo de [referencias](#).

Por último, pero no por ello menos importante, debemos señalar que el proceso de desarrollo de este enfoque y la guía correspondiente ha sido una profunda y entretenida experiencia profesional y personal. Quisiéramos agradecer a nuestro Grupo Asesor, así como a los pares revisores, familiares y amistades que han apoyado con entusiasmo nuestros esfuerzos y han proporcionado sabios consejos y orientación a lo largo de todo el proceso, lo que se suma a la riqueza de nuestra experiencia de aprendizaje combinado. Esta guía no puede ser exhaustiva en vista de la complejidad de la tarea de lograr el desarrollo sostenible. Vemos esta guía sobre el enfoque ISE4GEMs como un comienzo y tenemos previsto seguir utilizando el enfoque y aprendiendo de él, con el fin de profundizar nuestra comprensión de cómo ser parte de, y contribuir a, la construcción de un mundo que funcione mejor para todas las personas.

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

GEMs	Igualdad de género, entornos y voces marginadas
EIG	Evaluación del impacto de género
ISE4GEMs	Evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas
LGBTQI	Lesbianas, Gais, Bisexuales, Transgénero, Queer, Intersexuales
ONG	Organización no gubernamental
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
TdCS	Teoría de cambio sistémica
TdC	Teoría de cambio
TdR	Términos de referencia
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

ÍNDICE



PDF INTERACTIVO

La mejor forma de navegar por esta guía es en versión PDF. Hay menús de navegación en cada página, así como botones interactivos que permiten al lector navegar fácilmente por las diferentes secciones.



El botón de inicio está vinculado a esta tabla de contenido en la que se puede hacer clic.



Este botón está vinculado a Sección A.



Este botón está vinculado a Sección B.

SECCIÓN A. TEORÍA PARA IMPLEMENTADORAS/ES DE ISE4GEMs

Página 8

CAPÍTULO 1



Página 10

Introducción

1.1 Contexto	10
1.2 El enfoque ISE4GEMs	12
1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs	15

CAPÍTULO 2



Página 16

Pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?	16
2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención	20
2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?	21
2.4 Implementadoras/es de ISE4GEMs y el análisis de límites	28

CAPÍTULO 3



Página 30

El marco GEMs

3.1 Interseccionalidad y dimensiones GEMs	30
3.2 El marco GEMs	36

CAPÍTULO 4



Página 39

El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica	39
4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs	41

SECCIÓN B. ORIENTACIÓN PARA IMPLEMENTADORAS/ES DE ISE4GEMs

Página 49

CAPÍTULO 5



Página 52

FASE I Preparación y diseño

Paso 1: La historia de límites	53
Paso 2: El límite de la evaluación	58
Paso 3: Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs	66

CAPÍTULO 6



Página 77

FASE II Recolección de información

Paso 1: Primer ciclo de recolección de información	79
Paso 2: Segundo ciclo de recolección de información	82
Paso 3: Reunión de información y reflexión para las implementadoras/es	88

CAPÍTULO 7



Página 90

FASE III Análisis de información e informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs	91
Desarrollo de una teoría de cambio sistémica	102
Redacción de informes, conclusiones y recomendaciones	105

CAPÍTULO 8



Página 108

FASE IV Desarrollo de capacidades

Oportunidades para el desarrollo de capacidades	110
Metodologías de difusión y comunicación	112
Reflexiones finales de las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMs	115

ANEXOS



HERRAMIENTAS ISE4GEMs

116



GLOSARIO

134



REFERENCIAS

138



SECCIÓN A

TEORÍA PARA IMPLEMENTADORAS/ES DE ISE4GEMs



Introducción

Página 8

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

CAPÍTULO 1



Pensamiento sistémico

Página 16

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 Implementadoras/es de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

CAPÍTULO 2



El marco GEMs

Página 30

3.1 Interseccionalidad y dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

CAPÍTULO 3



El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

Página 39

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes

CAPÍTULO 4

SECCIÓN A

TEORÍA PARA IMPLEMENTADORAS/ES DE ISE4GEMs



La interconectividad e indivisibilidad de la Agenda 2030 y las realidades del mundo en el que trabajamos nos fuerzan a lidiar con la complejidad a una escala sin precedentes.

Por ello, necesitamos identificar, comprender y desarrollar opciones adecuadas para utilizar el pensamiento sistémico para definir y responder colectivamente a los desafíos que enfrentamos. Necesitamos pensar transversalmente y más allá de un solo ámbito de experticia o un solo mandato y entender cómo nuestras acciones contribuyen a los objetivos generales de las Naciones Unidas. Necesitamos analizar el entorno como un conjunto de ecosistemas complejos y vivos y comprender tanto los principios organizadores subyacentes como los eslabonamientos, interacciones, dependencias y distribución del poder entre los distintos componentes y jurisdicciones. Y tenemos que identificar estratégicamente los puntos de apalacamiento de estos sistemas para obtener el máximo impacto. **Los líderes de las Naciones Unidas deben por lo tanto dar un viraje, del pensamiento lineal al pensamiento sistémico no lineal.**

Respaldo al enfoque basado en el pensamiento sistémico, pronunciado por la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (CEB/2017/1).





1 Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

Reconocer la complejidad inherente al desarrollo internacional y elaborar agendas globales para atender cambios fundamentales ocupó el centro de las conversaciones que culminaron con la aprobación de un nuevo conjunto de objetivos de desarrollo a nivel mundial. Este nuevo contexto se trató hacia el final del proceso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio¹ y se refleja claramente en el nuevo acuerdo, la Resolución de las Naciones Unidas No. A/RES/70/1, denominada Transformando nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la misma que ha sido ratificada por 193 países desde el 2015 (ver la **Figura 1.1**). La Agenda 2030 proporciona un marco colectivo que servirá de guía para orientar el desarrollo sostenible durante los próximos 15 años en todo el mundo, con metas e indicadores específicos establecidos que permitirán hacer un seguimiento de los avances en pos de objetivos que se entienden como “integrados e indivisibles”, tanto entre sí como con los contextos socioeconómicos y ambientales en los que se desenvuelven.² Los ODS colocan un énfasis especial en la igualdad de género y en “no dejar a nadie atrás”.

El escenario ideal es uno en el que alcanzamos como colectividad el objetivo central de un mundo que sea simultáneamente próspero, equitativamente compartido y ecológicamente sostenible.³ El marco de los ODS está pensado para “fortalecer los medios de implementación y revitalizar la colaboración global para el desarrollo sostenible”⁴ a medida que adaptamos las políticas, prácticas y prioridades al nuevo marco de desarrollo a nivel de todos los sectores y en todo el mundo. Para ello se requiere desarrollar una mejor comprensión de la centralidad e interrelación de los principios de los ODS para alcanzar el desarrollo sostenible.⁵ Con este fin, es necesario desarrollar capacidades en pensamiento sistémico en todos los sectores y entre todas las contrapartes y priorizar y comprender las conexiones entre las dimensiones de igualdad de género, entornos y voces

marginadas (GEMs). La igualdad de género, los derechos humanos y el medio ambiente son tres temas transversales dentro de los ODS que ya son objeto de numerosos convenios, acuerdos y protocolos internacionales que, juntos, proporcionan un marco global así como la responsabilidad de promoverlos.⁶ Si bien cada uno de estos temas transversales es importante en sí mismo, existe un creciente reconocimiento de la necesidad de integrar los sistemas ambientales y los paisajes socioecológicos (de aquí en adelante denominados “entornos”) en las intervenciones sociales para promover el desarrollo sostenible. Por ejemplo, el cambio climático se está manifestando en amenazas de desastres naturales como deslizamientos, inundaciones y huracanes, que degradan el medio ambiente y tienen efectos adversos y diferenciados en las mujeres y los hombres. Las mujeres y los niños representan la mayor parte de la población mundial que vive en la pobreza. También son más vulnerables a los efectos del cambio climático y más dependientes del aseguramiento de los recursos naturales para su sustento (por ejemplo, recolección de madera y agua).

Organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) están instituyendo cambios de gran alcance para responder a este nuevo contexto, incluyendo el respaldo a enfoques basados en el pensamiento sistémico y el apoyo a asesorías integrales sobre políticas públicas en todas las dimensiones del desarrollo sostenible (incluidas las dimensiones sociales y ambientales).⁷ Strengthened Los mecanismos de examen y los marcos de evaluación reforzados y relevantes también tienen un papel fundamental que desempeñar en el fortalecimiento de nuestra capacidad para comprender las interconexiones y tomar decisiones que nos ayuden a progresar en la consecución de los 17 objetivos.

¹ Para más detalles ver: <http://www.un.org/millenniumgoals>.

² Organización de las Naciones Unidas 2015.

³ Costanza et al. 2016.

⁴ Organización de las Naciones Unidas 2016.

⁵ Costanza et al. 2016.

⁶ Entre estos se encuentran los tratados de derechos humanos medulares y el Acuerdo de París, pero no solo estos.

⁷ Asamblea General de la ONU, 2018; para más detalles ver: <http://undocs.org/A/72/684>; Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE), 2017; para más detalles ver https://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/CEB-2017-1-Summary_20of_20Deliberations-E-FINAL.pdf.



Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

Figura 1.1 Interconectividad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible





1 Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

La evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas (ISE4GEMs) es un enfoque propio de la era de los ODS. Es parte de una respuesta más amplia encaminada a cambiar la forma en que actores del desarrollo (donantes, organizaciones multilaterales, organismos bilaterales, organizaciones no gubernamentales [ONGs] y los propios participantes) ven el proceso de desarrollo económico o social, así como la acción humanitaria. Un nuevo paradigma está surgiendo, el mismo que parte de la premisa de que cada intervención representa una oportunidad para aprender cómo influir en los cambios sociales deseados para así lograr la igualdad de género, la sostenibilidad, los derechos humanos y la paz. Se aleja de la idea de realizar evaluaciones principalmente con fines de rendición de cuentas sobre resultados programados específicos, para acercarse a una aceptación de la realidad en el sentido que “no sabemos lo que no sabemos” durante el proceso de planificación o implementación de cualquier programa.

La forma en que llevamos a cabo las evaluaciones, el papel que desempeñamos y los métodos que seleccionamos se entienden ahora como aspectos ligados al poder, la política y la ética. Es probable que el advenimiento de “datos masivos” o “big data” (la disponibilidad de grandes cantidades de información en línea y técnicas para extraerla para realizar un análisis predictivo) cambie fundamentalmente la forma en que se lleva a cabo una investigación convencional. Sin embargo, posiblemente haya matices que los analistas de datos masivos no están en capacidad de interpretar. La conducta ética, el seguimiento constante de las decisiones que tomamos y sus consecuencias para la vida de las personas, así como los efectos de nuestras investigaciones, son equivalentes al enfoque ISE4GEMs que rige nuestras metodologías de recolección de información y nuestras interacciones personales con quienes participan de los procesos.

El pensamiento sistémico empezó a ser aplicado en la evaluación en la década de 1970, después de que fuera adoptado por los

pensadores de la gestión organizacional.⁸ El pensamiento sistémico fue empleado para hacer frente a los desafíos que enfrentaban las organizaciones, y se hizo evidente que se podían generar nuevas apreciaciones examinando la interacción entre las diferentes influencias económicas y sociales, estructuras y personas como sistemas interconectados.

Sin embargo, la aplicación del pensamiento sistémico al análisis organizacional requiere de un profundo viraje en lo que se refiere a un inquilino fundamental de la evaluación: el observador imparcial (por ejemplo, el evaluador). Tradicionalmente, la objetividad del evaluador se lograba cerciorándose de que el evaluador no interactuara con el programa, la organización o el sistema a ser evaluado, permaneciendo “fuera” del sistema. Pero el pensamiento sistémico nos recuerda que, incluso estando fuera de un sistema, los evaluadores/as no pueden ser completamente objetivos o mantener la distancia suficiente. Al definir en qué consiste el sistema, y llevar a cabo el análisis desde su propio punto de vista, los evaluadores/as interactúan con el sistema. Así, la teoría de sistemas nos enseña que la evaluación nunca es totalmente objetiva o está libre de juicios de valor, lo cual tiene implicaciones para la forma en que definimos la intervención, y para el papel percibido del evaluador.

La evaluación sistémica está diseñada para evaluar la interconectividad entre los elementos que operan dentro de las estructuras sociales. La evaluación sistémica plantea preguntas con el objeto de determinar las condiciones y los cambios relevantes para una intervención, los cambios que esta genera y las oportunidades de aprendizaje y empoderamiento. En el curso de una evaluación, uno puede descubrir qué más estaba sucediendo - efectos externos, repercusión de otras iniciativas o políticas, acontecimientos fuera de nuestro control (tales como conflictos políticos o desastres ambientales), o bien facilitadores o inhibidores imprevistos del cambio que pueden haber sido parte del plan original o no.

⁸ Ackoff 1974; Checkland 1981.



1 Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

El enfoque se inspira en el conocimiento creado por los metodólogos de las ciencias del pensamiento sistémico y la complejidad y capitaliza las prácticas idóneas de la evaluación sistémica, utilizando la teoría y las herramientas del pensamiento sistémico crítico para analizar las interrelaciones, entender múltiples perspectivas y llevar a cabo un análisis de límites sostenido.

La definición que figura en el diccionario de la palabra inclusivo es que contiene (un elemento específico) como parte de un todo. Inclusión social puede designar un proceso que impulsa la interacción social entre personas con diferentes atributos o la apertura del acceso a la participación en todas las esferas de la vida social.⁹ Para promover la inclusión social, este enfoque presenta el marco GEMs para el abordaje del análisis sistémico interseccional.

Igualdad de Género

Entornos

Voces Marginadas

Si bien cada dimensión es importante de manera independiente, los ODS reconocen que existe una necesidad de integrar los sistemas ambientales y sociales con el fin de promover el desarrollo sostenible.

La metodología ISE4GEMs combina estos conceptos de una manera ponderada, con la finalidad de profundizar la comprensión de los evaluadores/as y las partes involucradas en la evaluación acerca de la complejidad a nivel de teoría y práctica, priorizando las interconexiones entre las dimensiones GEMs. Existen varios enfoques de evaluación que han sido creados para apoyar la priorización y el análisis de estas dimensiones en las evaluaciones: la evaluación transformadora,¹⁰ la evaluación feminista

con enfoque de género y de derechos humanos,¹¹ la evaluación para el empoderamiento,¹² la evaluación para el desarrollo,¹³ la evaluación culturalmente sensible¹⁴ y la evaluación con enfoque de equidad,¹⁵ así como la evaluación ambiental¹⁶. Sin embargo, la mayoría se enfoca principalmente en una de las tres dimensiones, mientras que otros inciden en dos de ellas. Existe un déficit en términos de enfoques que integren las dimensiones GEMs de manera transdisciplinaria.

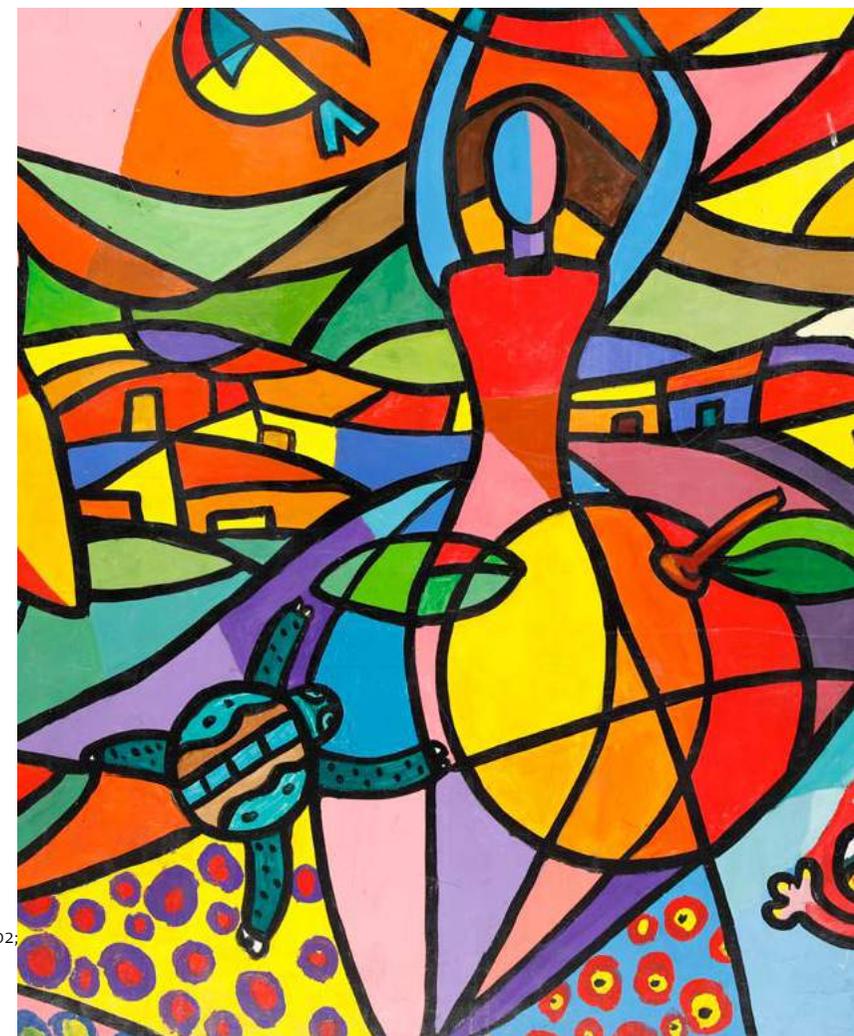


Foto: ONU Mujeres/Ryan Brown

⁹ Comisión Europea 2004; Sen 2000; Banco Mundial 2013; OMS 2008

¹⁰ Mertens 2009.

¹¹ Bamberger y Podems 2002; Ward Hood y Cassaro 2002; Sielbeck-Bowen et al. 2002; Podems 2010; Brisolará 2014; Podems 2014; UNEG 2011 y 2014, etc.

¹² Fetterman y Wandersman 2005.

¹³ Patton 2011a y 2015

¹⁴ Kirkhart 2010 and 2015

¹⁵ Reynolds y Williams 2012.

¹⁶ Uitto 2014a; Uitto et al. 2017.

1 Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

Figura 1.2 El proceso ISE4GEMs*(Stephens, Lewis, Reddy 2017)*



1 Introducción

1.1 Contexto

1.2 El enfoque ISE4GEMs

1.3 Cuándo y cómo utilizar el enfoque ISE4GEMs

El enfoque ISE4GEMs representa un cambio, no solo para los profesionales de la evaluación sino también para quienes encargan las evaluaciones. El enfoque los desafía a repensar la forma en que solicitan que se lleven a cabo las evaluaciones, el presupuesto asignado y la flexibilidad y el margen de maniobra que se les otorga a los evaluadores/as para realizar su trabajo.

Esta guía ha sido escrita principalmente para el evaluador experimentado a quien le puede resultar novedoso el uso de la evaluación sistémica o la aplicación interdisciplinaria de las dimensiones GEMs. Está dividida en dos grandes secciones y presupone que el lector tiene al menos experiencia entre básica e intermedia en evaluación. Quienes quieran profundizar su comprensión acerca de cómo ocurre el cambio social, qué estrategias e intervenciones han y no han funcionado en contextos específicos y cómo empoderar a los actores involucrados mediante el desarrollo de sus capacidades durante el proceso de evaluación, estarán interesados en esta guía.

El marco ISE4GEMs es un enfoque interdisciplinario y puede requerir una combinación de metodologías, herramientas y personas provenientes de diferentes disciplinas (según proceda) para responder las preguntas de evaluación: evaluación feminista, con enfoque de género/transformadora, con enfoque de derechos humanos, participativa y ambiental. Es posible que los evaluadores/as carezcan de experiencia o conocimientos en todas estas disciplinas o que tengan cierta experiencia en algunas de ellas, pero es poco probable que la mayoría de los evaluadores/as las conozcan todas, y eso está bien. Se insta a los evaluadores/As a formar equipos y acceder al apoyo necesario.

El enfoque ISE4GEMs que se describe en esta guía ha sido pensado, por razones prácticas, para la última fase de una evaluación o para la evaluación final, ya que se trata del tipo de evaluación más común. Sin embargo, la idea es que no se restrinja a un solo tipo de evaluación. Puede servir de guía para una variedad de evaluaciones, desde programáticas y de proyectos y capacitaciones hasta temáticas, y de diversa magnitud. De hecho, el argumento a favor de utilizarlo en el análisis de evaluabilidad y en las evaluaciones de medio término también es bastante convincente debido a su efecto promotor del desarrollo.

La metodología ISE4GEMs establece un proceso claro para definir los objetivos, actividades y análisis de una evaluación, con el fin de desarrollar los hallazgos y las recomendaciones y luego difundir lo aprendido. En cada etapa o paso de la evaluación se han incorporado ideas para utilizar el pensamiento sistémico. Esto fomenta un análisis crítico¹⁷ y holístico de las oportunidades, restricciones y relaciones entre las piezas interconectadas de una situación en tanto sistema de análisis.¹⁸ Los resultados del enfoque ISE4GEMs son legítimos y válidos y pueden recoger una amplia gama de efectos e impactos relacionados con el contexto de la intervención.

¹⁷ La teoría crítica se define a sí misma como altamente reflexiva o “crítica”, al no alinearse con ninguna teoría o práctica histórica o social actual. Antes bien, busca permanecer abierta y cuestionar los valores, supuestos, creencias, normas y construcciones que subyacen a las teorías. Fuente: Bronner 2011.

¹⁸ Kaufman 2012.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes



¿Podría sugerir que imaginemos sistemas en oposición a cualquier concepto de opuestos?

—Jimmie Durham

El enfoque ISE4GEMs se sostiene tanto en el pensamiento sistémico como en la complejidad. Un enfoque de sistemas considera las situaciones de complejidad en términos de construcciones delimitadas para comprender mejor las situaciones (análisis de sistemas)

y mejorar las situaciones (diseño de sistemas). Los evaluadores/as con interés en aplicar el enfoque ISE4GEMs se beneficiarán de haber incrementado su conocimiento sobre los términos clave relacionados con la complejidad y el pensamiento sistémico, que han sido utilizados en ambas secciones de esta guía e incluidos en el glosario. En nuestra calidad de facilitadoras de ideas, a todo lo largo de este capítulo compartimos con ustedes algunas de nuestras propias apreciaciones con relación a dichos términos. Algunos les pueden resultar conocidos; otros les serán nuevos, mientras que otros pueden ser términos nuevos para designar conceptos conocidos.

Complejidad se refiere a situaciones de cambio e incertidumbre en las que muchas fuerzas interactúan simultáneamente, de modo tal que “no solo cada lugar y cada situación es completamente diferente a los siguientes, sino que un mismo lugar es completamente diferente de lo que era antes.”¹⁹ Por ejemplo, para replicar un programa de alfabetización en múltiples países se requeriría enfrentar una situación de complejidad a nivel de comunicaciones y coordinación, derivada del hecho de que los equipos estarían ubicados en diferentes lugares geográficos y zonas horarias, habría una multiplicidad de idiomas y niveles de alfabetización y potencialmente existirían normas de género en relación con el acceso a la educación.

La comunidad de evaluación reconoce que “una de las principales dificultades que enfrentan los evaluadores/as al realizar evaluaciones

en los países en desarrollo es la presencia de complejidad e imprevisibilidad, lo cual puede afectar directamente la fiabilidad y la viabilidad de una evaluación.”²⁰ No es de extrañar, pues, que el uso de la ciencia de la complejidad dentro de las intervenciones globales de desarrollo haya crecido en términos de esfuerzos para crear modelos, predecir y entender el abordaje de problemas “enredados”.²¹ Se utiliza con frecuencia en respuesta al tamaño y la imprevisibilidad, o bien para enfrentar situaciones en que las herramientas utilizadas como parte de modelos lineales causa-efecto resultan insuficientes.

Una manera de enfocar la complejidad es considerarla como diferentes tipos de contextos: simples, complicados, complejos o caóticos.²²



Contexto simple: se caracteriza por ser estable, con relaciones causa-efecto fáciles de identificar, a menudo con una percepción común de lo que se conoce (por ejemplo, un proyecto para la instalación de una bomba de agua en un centro poblado con el fin de aumentar el acceso al agua potable).



Contexto complicado: La relación entre la causa y el efecto requiere de análisis y experticia (por ejemplo, cuando la instalación de la bomba de agua puede aumentar el acceso al agua a corto plazo, pero generar una escasez de agua a largo plazo). Puede haber múltiples respuestas correctas, pero no todo el mundo puede verlas o entender cómo se interrelacionan entre sí.



Contexto complejo: Este tipo de contexto implica múltiples elementos, variables o procesos que son interdependientes y comportan múltiples niveles de organización (por ejemplo, la instalación de bombas de agua en todos los centros poblados de un distrito). Este contexto rige para la mayoría de las intervenciones de desarrollo.

¹⁹ Burns y Worsley 2015.

²⁰ Donaldson et al. 2013.

²¹ Ackoff 1974.

²² Snowden y Boone 2007.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes



Contexto caótico: No es posible identificar relaciones causales o un patrón que tenga sentido; solo existe una turbulencia (por ejemplo, en situaciones de crisis humanitarias).

Si bien estas distinciones entre tipos de contextos resultan útiles para fines ilustrativos, también es posible que ustedes consideren que un contexto es simple, cuando en realidad es complicado o complejo.

CONCEPTOS CLAVE PARA AYUDARNOS A NAVEGAR A TRAVÉS DE LA COMPLEJIDAD



Tratamos de no rehuir las situaciones complicadas... porque creemos que, junto con sectores interesados legítimos de la comunidad, podemos hacer algo para mejorar la situación.

– Brydon-Miller et al. 2003.

Reconocer los cambios e incertidumbres que nos rodean es un punto de partida importante, pero no debe ser motivo para disuadir a los profesionales del desarrollo de tratar de facilitar un cambio social positivo, ni para que los evaluadores/as desistan de analizar y presentar evidencia de dichos cambios. Lidiar honestamente con la complejidad también puede ayudarnos a comprender mejor las intervenciones -incluso aquellas que han adoptado diseños experimentales – por medio de un análisis más profundo e integrado de los posibles impactos o resultados que pudieran haberse generado. Las ciencias de la complejidad nos ofrecen varios conceptos clave para ayudarnos a navegar a través de la complejidad, reconociendo al mismo tiempo que esta no puede ser eliminada. A continuación definimos los **cuatro** conceptos más importantes para ayudarles a entender el enfoque ISE4GEMs.



Incumbencia

Los resultados e impactos de una intervención se ven constantemente afectados por acontecimientos que están fuera del control de la intervención, lo cual los vuelve inciertos e impredecibles. Esta incertidumbre puede aumentar el grado de dificultad de una evaluación abocada a recoger estos efectos. El enfoque ISE4GEMs sugiere que la flexibilidad constituye un principio de diseño rector para responder a lo impredecible. Asuman que la incertidumbre tendrá lugar y que su propia presencia como evaluadores/as contribuirá a la complejidad de una situación.



Surgimiento de elementos nuevos

Para ponerlo en términos simples, el surgimiento de elementos nuevos es una consecuencia o un resultado impredecible de una intervención, como por ejemplo la idea de recoger los impactos y resultados inesperados o imprevistos en la evaluación de un programa. No pueden ser predichos porque los resultados e impactos no siempre equivalen a una simple consolidación de los productos, sino que pueden ascender en conjunto a un número mayor de resultados o a resultados diferentes. Enfocarse en el surgimiento de elementos nuevos no significa tanto tratar de predecir lo que va a suceder, sino más bien reconocer con prontitud lo que realmente está sucediendo (ya sea planeado o imprevisto) y prestar atención a lo que podría suceder.²³ En el enfoque ISE4GEMs, esto se traduce en tomar como punto de partida que la intervención (independientemente de su naturaleza) no representa un contexto simple, sino complejo. Identificar el surgimiento de elementos nuevos y responder a ellos es fundamental para entender la complejidad, al cerciorarse de identificar las consecuencias o resultados reales y no sólo centrarse en los resultados previstos y objetivos predeterminados del programa. Asimismo, es preciso considerar cómo se alteran dichos objetivos, ya sea implícita o explícitamente, a raíz del surgimiento de nuevos resultados emergentes.²⁴

²³ Burns y Worsley 2015.

²⁴ Patton 2011a.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Significa que hay que mirar más allá del modelo lógico de una intervención, con una mente abierta para evaluar cuáles son los efectos reales, sean estos positivos o negativos.



Enfocarse en el surgimiento de elementos nuevos no quiere decir tratar de predecir lo que va a suceder, sino reconocer con prontitud lo que realmente está sucediendo (ya sea planeado o imprevisto) y prestar atención a lo que podría suceder.

—Burns y Worsley 2015.



Retroalimentación

Retroalimentación significa la información que regresa a un sistema, sea de entrada o de salida o desde adentro. Los circuitos de retroalimentación representan los elementos de un sistema que “alimentan” o proporcionan información que puede ya sea reforzar los circuitos de retroalimentación positivos o equilibrar los negativos.²⁵ Los circuitos de retroalimentación constituyen asimismo una opción para entender la interrelación de los sistemas y cómo un sistema influye en el otro. Sin embargo, retroalimentación no significa solamente relación causa-efecto. Por ejemplo, docentes proporcionan retroalimentación a sus estudiantes con relación a sus asignaciones, lo cual a su vez puede influirles, ocasionando que mejoren sus siguientes asignaciones (circuito de retroalimentación positiva). Si la retroalimentación les fue proporcionada de manera poco constructiva, puede desmotivarles a tal punto que desistan de entregar sus próximas asignaciones (circuito de retroalimentación negativa). Para entender los cambios entre la primera y la segunda versión, es preciso considerar todo el sistema de la relación docente-estudiante. A medida que los circuitos de retroalimentación se vuelven a eslabonar con el sistema que los creó, estimulan cambios

²⁵ Sterman 2000.

²⁶ Batliwala y Pittman 2010.

dentro del sistema original. Para el enfoque ISE4GEMs, los circuitos de retroalimentación (el qué) y los mecanismos de retroalimentación (el cómo) son ámbitos de análisis importantes. No es poco común toparse con retroalimentación en forma de resistencia, retroceso, reacción o contracambio cuando una intervención ha producido un cambio social.²⁶ Esto puede ser inesperado para directores o financistas del programa, pero es importante documentarlo. Traten de entender la reacción o la resistencia al cambio. Estas pueden ser un resultado emergente de una intervención. Pero también tengan presente que el surgimiento de una reacción emergente puede ser difícil de rastrear y atribuir a la propia intervención.



RECUADRO 2.1

Consejos desde el campo: Apreciar, aprender y escuchar

En un ejemplo de los esfuerzos de una ONG para involucrar a una comunidad de la India central, una organización experimentó una fuerte resistencia por parte de los hombres de la población. Las cosas llegaron a un punto crítico una noche durante una asamblea comunitaria de la ONG con las mujeres del proyecto, cuando varios hombres irrumpieron en el recinto con agresividad. La ONG invitó a los hombres a sentarse y hablar de lo que les preocupaba. Los hombres empezaron a hablar y fueron escuchados de manera respetuosa. El personal del programa se enteró de las razones de su falta de apoyo al proyecto y de su resentimiento contra la ONG. Las cosas cambiaron inmediatamente después de ese evento. Los hombres se convirtieron en fervientes colaboradores del proyecto, participando y reuniendo sus propios recursos y contribuyendo con su tiempo al proyecto de su comunidad. La ONG aprendió que un enfoque apreciativo de la comunidad era clave y que participar no como “expertos” sino como personas dispuestas a aprender y escuchar podía estimular la conversación e incentivar a un grupo de personas a actuar.

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs

CAPÍTULO **2** **El pensamiento sistémico**

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Interseccionalidad

Otra forma de ver la complejidad es a través de la noción de interseccionalidad.²⁷ Acuñado por Crenshaw en 1989²⁸, el término interseccionalidad sugiere que las diferentes divisiones sociales (por ejemplo, de género, raciales) se relacionan entre sí para producir relaciones sociales y experiencias de vida personales. Originalmente enfocado en una tríada de género, raza y clase social, otras categorías sociales como sexualidad, religión y discapacidad han sido añadidas al marco con el tiempo, entre otras.²⁹ La importancia de entender la interseccionalidad se ha extendido más allá de la raza y el género para abarcar los contextos de desarrollo. Esto se refleja en la Plataforma de Acción de Beijing de las Naciones Unidas³⁰ y la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que “reconoció la importancia de examinar la intersección de múltiples formas de discriminación”.³¹ La interseccionalidad es compleja porque diferentes categorías se entrecruzan e interactúan con otras para moldearse y formarse mutuamente de manera no lineal e impredecible.³²

La **Figura 2.1** es una demostración de múltiples divisiones sociales o categorías, representadas como anillos que se cruzan entre sí. Supuestamente se acumulan o refuerzan mutuamente, dependiendo del ámbito o contexto social de cada cual. Por ejemplo, un hombre puede ser objeto de represión simultáneamente en razón de su clase social o religión, pero puede gozar de ventaja patriarcal en relación con su pareja femenina.

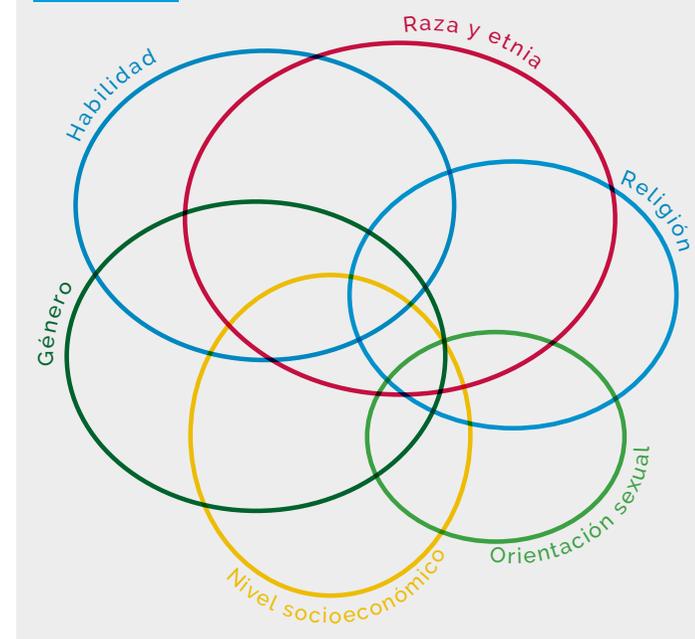
Para el enfoque ISE4GEMs, la interseccionalidad requiere vigilancia

27 Crenshaw 1989.
 28 Ibid.
 29 Anthias 2013.
 30 Organización de las Naciones Unidas 1995.
 31 OHCHR 2007.
 32 McCall, 2005
 33 Hankivsky y Cormier 2011.
 34 Knudsen 2005.

35 En la actualidad, la Agenda 2030 ha identificado la persistencia de desigualdades de género, la marginación de sectores sociales vulnerables y los rápidos cambios ambientales como los factores contextuales centrales que están afectando los avances hacia el desarrollo sostenible. El enfoque ISE4GEMs prioriza estas categorías en respuesta a dicho contexto global. Ver el Capítulo 3 al respecto.

en cuanto a qué potenciales categorías sociales sufren opresión y cómo se superponen entre sí en el contexto de la intervención (por ejemplo, un grupo de mujeres agricultoras en una sociedad patriarcal que representan a diferentes tribus y normas culturales).³³ Al aplicar el análisis interseccional, se examinan las opresiones entrelazadas que sufren las diferentes categorías sociales con el fin de establecer cómo los privilegios sistémicos y sistemáticos, la injusticia y la desigualdad social están relacionados entre sí y conforman en conjunto un “sistema de opresión”.³⁴ Las diferentes formas de opresión tendrán diferentes “pesos”, dependiendo de la situación y la cultura, aumentando así la complejidad al intentar comprender el contexto de las intervenciones.³⁵

Figura 2.1 Representación visual de una interseccionalidad





2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Tradicionalmente, las personas responsables de planificar las intervenciones han respondido a la incertidumbre incorporando detalles adicionales en el modelo lógico y el marco lógico y añadiendo especificidad a los resultados esperados.³⁶ Sin embargo, esto puede generar una falsa sensación de certeza en torno a cómo lograr los resultados esperados. Más recientemente, quienes planifican las intervenciones han pasado a desarrollar una teoría de cambio (TdC)³⁷ tde la intervención para un abordaje más a fondo de la complejidad. La TdC de una intervención es una herramienta que va más allá del enfoque del modelo lógico o del marco lógico, para tratar de entender o mapear los procesos de cambio esperados de una intervención, explicitando los supuestos en términos de valores (es decir, la “teoría”) y los riesgos subyacentes y suministrando detalles narrativos sobre cómo ocurrirán los procesos de cambio esperados y los diferentes factores o variables involucrados. Un enfoque de evaluación basado en una teoría tiene por objeto evaluar la solidez de la teoría que se encuentra detrás de la intervención y perfeccionarla sobre la base del aprendizaje que resulta del proceso de evaluación.

Sin embargo, una objeción común respecto de la eficacia de utilizar los modelos lógicos, marcos lógicos o teorías de cambio de una intervención es que estos se mantienen lineales, rígidos y estrechos en su focalización y se abstienen de recurrir a la teoría social o los contextos socioculturales establecidos. Por lo tanto, es posible que no sitúen la intervención en el contexto de procesos de cambio más amplios ni consideren las interacciones de más actores clave.

El enfoque ISE4GEMs introduce el concepto de teoría de cambio sistémica (SToC, según sus siglas en inglés), cuyo objetivo es mejorar estos enfoques existentes a través de una óptica basada en el pensamiento sistémico. (Ver el [Capítulo 5](#) para mayores detalles.)



Foto: Unsplash/Taneli Lahtinen

³⁶ Patton 2011a.

³⁷ Weiss 1995.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes



El enfoque sistémico comienza cuando ves por primera vez al mundo a través de los ojos de otros.

—Churchman 1968.

las revelaciones luego para representar la “realidad” y describir con precisión el conjunto.³⁸ Con el advenimiento del pensamiento “sistémico” se desbarató dicha táctica fragmentaria, proponiendo que los sistemas complejos son más que la suma de sus partes y necesitan ser estudiados de manera integral.

“Un sistema es un conjunto de entidades que alguien considera que interactúan para hacer algo”³⁹ Asimismo, es importante entender y ser capaz de distinguir entre un sistema como una entidad (por ejemplo, una organización) y un sistema como una forma de pensar sobre algo (por ejemplo, tener en cuenta a todos los actores involucrados en una intervención). Y sin embargo nunca se puede conocer un sistema en su integridad ni captar la totalidad de un sistema⁴⁰ debido a su complejidad.

El pensamiento sistémico - que es una modalidad de análisis - cuestiona la lógica tradicional de planear, predecir, actuar y evaluar y es requerido cuando es preciso lidiar con situaciones sociales

Durante la primera mitad del siglo XX, los sistemas “enteros” se entendían mejor cuando se descomponían en partes (como las células en biología), analizando el comportamiento de dichas partes individualmente y volviendo a ensamblar

complejas e intervenciones multifacéticas. El uso de un enfoque sistémico difiere de otros tipos de análisis en que no se ciñe al enfoque tradicional de separar las partes individuales del objeto de estudio (por ejemplo, estudiando las existencias de programas de computación o software en el mercado de valores) para comprenderlo. El análisis sistémico ofrece la alternativa de enfocarse más en la interacción entre las partes individuales (por ejemplo, una gama más amplia de existencias de tecnología, medios sociales y redes inalámbricas), generando una comprensión más amplia y ofreciendo diferentes conclusiones.

Para los fines que nos ocupan, el pensamiento sistémico consiste en tomar en cuenta tres elementos esenciales:



Las interrelaciones, que son las conexiones entre personas, cosas o ideas.



Las perspectivas, que son diferentes maneras de ver o entender una situación. Se forman en nuestras mentes y tienen sus raíces en nuestros valores, creencias y lo que hemos llegado a conocer acerca del mundo.



Los límites, que son las limitaciones que entraña el intento de entender una situación. Están definidos por nuestros conocimientos, recursos, ideas, valores, sesgos, prioridades o perspectivas y los delimitan⁴¹

Estos elementos no son neutrales, lo cual significa que algunas relaciones o perspectivas pueden dominar en ciertas situaciones.⁴⁰ Del mismo modo, lo que está “dentro” o “fuera” de un límite podría no ser inocente, sino estar sujeto a relaciones de poder.

³⁸ von Bertalanffy 1956; von Bertalanffy 1968.

³⁹ Morris 2009.

⁴⁰ Midgley 2000.

⁴¹ Williams y van't Hof 2016.



2

El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes



INTERRELACIONES

El análisis de las interrelaciones se encuentra en el centro mismo de los enfoques sistémicos.⁴² Implica considerar el poder y la dinámica entre las personas, cosas o ideas de al menos tres formas principales:

- La sensibilidad de las interrelaciones al **contexto**, que puede afectar la capacidad de réplica de la intervención.
- Los **eslabonamientos directos** entre las personas, cosas o ideas que operan de manera no lineal.
- Los **entrelazamientos** más amplios entre personas, objetos o ideas interrelacionadas.⁴³



PERSPECTIVAS

Las perspectivas son los puntos de vista personales que se han formado como consecuencia de la experiencia de vida y los valores de una persona. Identificar las perspectivas de las personas es importante, pero es entender las interacciones - cómo se expresan u ocultan, cómo se explicitan o se mantienen implícitas, si son adaptables o rígidas - lo que es complejo.

La inclusión de una diversidad de perspectivas y el hecho de interactuar con las estructuras de poder para apoyar dicha inclusión no es una tarea sencilla. Es una tarea compleja, que podría ser política y éticamente delicada. Para implementadoras/es de ISE4GEMs, la inclusión de una variedad de perspectivas es primordial y requiere que exploremos las diferencias y los consensos en torno a diversos

temas dentro de una evaluación⁴⁴ mientras abogamos por y facilitamos una participación lo más amplia posible, lo cual puede significar desafiar el statu quo y provocar un giro en las dinámicas de poder.⁴⁵ Sacar a la luz efectivamente las voces de la gente que se encuentra en los márgenes y apoyar su agencia constituye una oportunidad para generar una transformación a nivel personal, cultural y organizacional.⁴⁶ Sin embargo, la participación por sí sola no implica que las personas tengan la agencia o las condiciones para expresar sus perspectivas sin restricciones.



El poder de definir equivale al poder de controlar, incluir y excluir.

—Patton 2002.



LÍMITES DE LOS SISTEMAS, ANÁLISIS DE LÍMITES Y REFLEXIÓN

Los límites se encuentran en el centro mismo del pensamiento sistémico. Son las fronteras que definen y encierran a los sistemas, como la piel que envuelve el cuerpo humano. Un límite puede ser material (por ejemplo, una carretera) o no material (por ejemplo, leyes, instituciones e identidades). En el marco ISE4GEMs, no nos centramos principalmente en los límites físicos, sino más bien en los límites conceptuales que usamos para enmarcar, delimitar y entender las realidades y valores de los actores en relación con esas realidades. Además, puede haber múltiples límites - primarios y secundarios - que se relacionan directamente con los juicios de primer y segundo orden de una intervención. El análisis de límites se analiza más a fondo en el [Capítulo 5](#).

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ También es importante que quienes desarrollan evaluaciones reflexionen de manera sostenida sobre sus propios prejuicios y valores.

⁴⁵ Chambers 2015.

⁴⁶ Cahill 2007.

CAPÍTULO **2** El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Figura 2.2 Límites de ONU Mujeres



La [Figura 2.2](#) ilustra cómo los sistemas pueden estar anidados o instalados dentro de otros sistemas. También pueden superponerse o entrelazarse con otros sistemas (por ejemplo, salón de clases, departamento de inglés, escuela o distrito). El tamaño, alcance y composición del lugar donde ubiquen el límite de su sistema tiene importantes implicaciones. Por ejemplo, consideremos la estructura del Organismo de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres), una organización internacional, como una serie de conjuntos de sistemas anidados. Las oficinas regionales y nacionales están mucho más cerca del trabajo programático directo, pero el aprendizaje y el conocimiento se retroalimentan a través de los sistemas (ver las flechas rojas en la [Figura 2.2](#)). La información fluye dinámicamente hacia arriba y hacia abajo entre los sistemas anidados. De esta forma, una intervención relativamente pequeña y sus impactos en una sola aldea podrían potencialmente influir en las metas y objetivos globales del sistema de las Naciones Unidas más amplio.

[Figura 2.2](#) nos recuerda por qué el pensamiento sistémico es a menudo sinónimo de complejidad. Dado que existen circuitos de retroalimentación (ver la sección al respecto más arriba en este capítulo, el [Capítulo 4](#) y el [glosario](#)) entre los sistemas interrelacionados, no es prudente centrarse en una visión o definición de un sistema en particular sin examinar su relación con otros sistemas.⁴⁷ La forma de hacerlo nos lleva al concepto de *análisis de límites* del pensamiento sistémico.

Análisis de límites

El análisis de límites es el proceso de definir los límites de un sistema. La metodología ISE4GEMs presta especial atención a la importancia de plasmar en palabras el análisis de límites mediante la construcción de una narrativa o una “historia de límites” (ver el [Capítulo 5](#)).

Recordemos que el pensamiento sistémico consiste en realizar un análisis holístico de las oportunidades, restricciones y relaciones que alberga un sistema, analizando el sistema como un todo. En consecuencia, la formulación de los límites se lleva a cabo a través del diálogo y la reflexión. Los límites variarán a medida que evolucione la investigación. La reflexión ayuda a asegurar que los límites sean adecuadamente inclusivos y a definir lo que ha sido excluido.

Las preguntas fundamentales en relación con los sistemas que les servirán de orientación para la definición de sus límites incluyen las siguientes:

- ¿Cuáles son los sistemas existentes a los que está vinculada la intervención objeto de evaluación?
- ¿Dónde empieza un sistema y termina el otro? (Es decir, ¿cuál es el límite de nuestra intervención y la situación problemática en la que estamos interviniendo?)

47 Mowles 2014.



CAPÍTULO 2

El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

- ¿Existe una superposición entre sistemas? (Es decir, ¿hay, o ha habido, alguna otra actividad de desarrollo reciente en este espacio?)
- ¿Quién ha sido o será afectado por la intervención?
- ¿Qué sistemas existen dentro de otros sistemas y hacia dónde conducen? (Es decir, ¿cómo interactúan las estructuras y relaciones interseccionales?)



RECUADRO 2.2

Consejos desde el campo: Hacer hincapié en la narrativa

En el análisis de límites, es importante prestar especial atención a las “narrativas”. A las narrativas que sitúan a las personas y a lo colectivo, y a las narrativas que explican la lógica del programa y las teorías contrapuestas del mismo. Dichas narrativas son el resultado de establecer límites. Encapsulan la historia de límites de formas con las que es fácil identificarse para cualquier persona. Son un poco: ¿Cuál es su historia? ¿Quiénes serían ustedes/qué sería esto sin dicha historia?

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs



Reflexión sobre los límites

La reflexión permanente sobre los límites es un componente medular del enfoque ISE4GEMs. Una de las funciones centrales de las implementadoras/es de ISE4GEMs es la facilitación (ver el Capítulo 4) de procesos de reflexión sobre los límites con los actores. La riqueza de los ejercicios de reflexión en torno a los límites radica

en la inclusión de las perspectivas de actores con diferentes niveles de agencia, prioridades, puntos de vista, necesidades, esperanzas y preocupaciones sobre lo que debe ser incluido, excluido, priorizado o marginado. Es esencial impulsar la creación de una atmósfera de conciencia crítica (en las mentes de las implementadoras/es y de quienes participan) para que puedan aflorar diferentes puntos de vista y puedan ser abordados los aspectos relacionados con las relaciones de poder.⁴⁸ A medida que salgan a la luz nuevas informaciones y perspectivas, será preciso tomar decisiones en el sentido de ampliar o reducir el tamaño de los límites por razones de exhaustividad y viabilidad.⁴⁹



Pensamiento sistemático y pensamiento sistémico: ¿Cuál es la diferencia?

El pensamiento sistémico implica tanto pensar “sistémicamente” como pensar “sistemáticamente”. Estos términos a menudo se usan indistintamente, pero comportan diferencias clave:

- **El pensamiento sistemático**, conlleva un proceso exhaustivo, predecible y controlado que es esencialmente reproducible, pero que puede no considerar todas las partes interactivas del sistema y los actores involucrados.
- **El pensamiento sistémico**, por otra parte, fomenta un análisis crítico⁵⁰ y holístico de las oportunidades, restricciones y relaciones de las partes que conforman un sistema, analizando el sistema como un todo.⁵¹

⁴⁸ Ulrich 1983.

⁴⁹ Este concepto también puede resultar útil a la hora de diseñar un programa..

⁵⁰ La teoría crítica se posiciona a sí misma como altamente reflexiva o “crítica”, al no alinearse con ninguna teoría o práctica histórica o societal actual. En cambio, busca permanecer abierta y cuestionar los valores, supuestos, creencias, normas y construcciones que han moldeado dichas teorías. Fuente: Bronner 2011

⁵¹ Ison 2010; Kaufman 2012.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

La comprensión de, y la distinción entre, los dos términos es crucial para desbloquear las habilidades del análisis de límites, que es un aspecto clave del proceso de evaluación sistémica que se realiza de manera iterativa en los [Capítulos 5 a 7](#). Para ayudarles a aterrizar su comprensión de estos conceptos de manera tal que puedan aplicarlos en la práctica, recurramos a la idea de juicios⁵² “de primer orden” y “de segundo orden” sobre un sistema.

- **Los juicios de primer orden sobre un sistema son similares al análisis sistemático.** Descomponen una situación considerada como un sistema en componentes o dimensiones con el fin de determinar su propósito, funciones, actores clave y ubicación. ¿Qué hay en este sistema? ¿Qué hace? ¿Dónde está el sistema y quiénes se encuentran en él? Las respuestas a estas preguntas de primer orden son, muy a menudo, estáticas. No asumen que el sistema está en movimiento, es dinámico o se encuentra en constante proceso de transformación. Simplemente “están allí” o son sistemas “dados”, y se podría suponer con facilidad que siempre estarán allí, como si se pudiera confiar en que permanecerán estables. Es posible que el pensamiento sistemático no vaya más allá de este nivel de análisis.
- **Los juicios de segundo orden sobre un sistema están más desarrollados porque se utiliza el análisis sistémico.** Tomando distancia de las preguntas de primer orden, consideren el sistema como un todo. ¿Cómo se formó este sistema? ¿Cómo llegó a tener esta identidad, estas partes y a estas personas? ¿Cómo difiere su identidad de la de otro sistema y por qué? ¿Cómo o por qué pudo o podría cambiar el sistema? ¿Quién está dentro y quién está fuera? ¿Quién toma las decisiones? ¿Qué es lo que está bien y lo que está mal, y por qué? Las respuestas a estas preguntas generales sobre el cómo y el por qué sólo pueden ser identificadas después de haber tomado distancia para considerar el sistema como un todo. Generan un nivel de

análisis que aclara la sistémica, la interconectividad e interseccionalidad de las partes.

La elaboración de juicios de segundo orden es un proceso que normalmente se realiza con base en los juicios de primer orden. También les ayudará a transitar a través de las principales categorías sociales en juego dentro del sistema y a ver los contextos sociales y ambientales más amplios con los que este interactúa. Estos pueden incluir las fuerzas culturales, filosóficas, políticas, éticas, emocionales y ecológicas, que muy a menudo se encuentran en estados de cambio dinámico.⁵³

Hacer juicios de segundo orden es una habilidad que les permitirá plantear preguntas inquisitivas acerca de los supuestos y perspectivas que subyacen al sistema o sistemas en los que están enfocados. Dichos juicios nos muestran cómo las comunidades y sociedades saben lo que saben, cómo se comunican con terceros y cómo se producen los desequilibrios de poder. En el [Cuadro 2.1](#) hemos reproducido las características de los juicios de primer orden (sistemáticos) y de segundo orden (sistémicos) a modo de referencia rápida, para ayudarles a ver la diferencia entre los dos.



...la sostenibilidad es una propiedad de una red de relaciones; significa que para entenderla adecuadamente necesitamos cambiar nuestra focalización hacia el todo y aprender a pensar en términos de relaciones, en términos de interconexiones, patrones y contexto.

—Evitts et al. 2010.

⁵² Midgley 2000.

⁵³ En el Capítulo 3 identificamos y describimos las categorías GEMs sociales y ambientales que han sido priorizadas en el contexto de este enfoque.



2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Cuadro 2.1 Características del pensamiento sistemático y del pensamiento sistémico

DE PRIMER ORDEN - PENSAMIENTO SISTEMÁTICO

El todo puede ser entendido considerando solo las partes a través de **mecanismos lineales causa-efecto**.



Los sistemas existen como **entidades concretas**. Existe una correspondencia uno a uno entre la descripción y el fenómeno descrito.



La perspectiva no es importante.



Los sistemas están compuestos por cadenas de **relaciones causa-efecto**.



Una situación puede ser entendida por medio de un **análisis gradual**, seguido por una evaluación y repeticiones del análisis original.



La focalización se centra en los **elementos básicos**.



Los sistemas están organizados **jerárquicamente**.



El enfoque es **analítico**.



El interés principal recae sobre **las entidades y las propiedades**.



El sistema puede ser reconstruido después de estudiar los componentes.



DE SEGUNDO ORDEN - PENSAMIENTO SISTÉMICO



Se afirma que las propiedades del todo **emergen de sus partes**.



Los límites de los sistemas están **determinados por las perspectivas** de quienes participan en su formulación.



Los individuos tienen perspectivas parciales de las situaciones completas; al combinarlas, se obtienen **múltiples perspectivas parciales**.



Los sistemas se caracterizan por la **retroalimentación**, que puede ser negativa o positiva.



Los sistemas no pueden ser entendidos limitándose a analizar las partes que los componen. Las propiedades de las partes no son propiedades intrínsecas, sino que solo pueden ser entendidas en **el contexto del todo** más amplio, estudiando las interconexiones.



La focalización se centra en los **principios básicos del campo de la organización**.



Los sistemas están anidados dentro de otros sistemas. Tienen múltiples capas y se **entrecruzan e interconectan** entre sí para formar redes.



El enfoque es **contextual**.



El interés principal recae sobre **el proceso**.



Las propiedades de **los sistemas completos se destruyen cuando el sistema se disecciona**, ya sea física o teóricamente, en elementos aislados.



CAPÍTULO 2

El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

Vinculado al pensamiento sistemático y el pensamiento sistémico se encuentra el concepto de acción sistemática y acción sistémica para el implementador/a.⁵⁴ El Cuadro 2.2 ilustra las diferentes características del experto/a en acción sistemática y el facilitador/a de ideas de la acción sistémica. La distinción es importante porque, al igual que con el pensamiento sistemático y el pensamiento sistémico, lo ideal es que las implementadoras/es de ISE4GEMs puedan perfectamente tomar acciones sistemáticas mientras desempeñan un papel de su expertis (por ejemplo, explicando

un proceso de evaluación) y al mismo tiempo fungen facilitando ideas (por ejemplo, meditando exhaustivamente sobre quienes deberían incluirse en el proceso de evaluación). Si bien hacemos una distinción entre ejercer la función de experto/a y de quien facilita ideas, esto no significa que una función sea más importante que la otra, o que ambas sean mutuamente excluyentes. Sin embargo, en ocasiones resulta útil distinguir con las personas involucradas, a veces explícitamente, qué papel están desempeñando ustedes en un momento dado en el contexto de su proceso de evaluación.

Cuadro 2.2 Características de la acción sistemática y la acción sistémica para el experto/a y el facilitador/a de ideas

Acción sistemática en el papel de EXPERTO/A TRADICIONAL

El papel del responsable de tomar las decisiones es el de **observador/a participante**. Sin embargo, en la práctica, quien toma las decisiones afirma ser objetivo y por lo tanto permanece “fuera” del sistema que se está estudiando.

La ética y los valores no están considerados como un tema central. No están integrados en el proceso de cambio. Quien investiga adopta una **postura objetiva**.

El **sistema** bajo estudio se considera **inherentemente distinto de su entorno**. Puede hablarse de él en términos de un sistema abierto (capaz de dar y recibir información), pero la intervención se realiza como si se tratase de un sistema cerrado (la interacción y el conocimiento se transmiten internamente).

Las percepciones y acciones se basan en la creencia en un “mundo real”, un mundo **de entidades discretas que tienen sentido por mérito propio**.

Las tradiciones en cuanto al modo de entender las cosas no pueden ser cuestionadas, aunque el método de análisis puede ser evaluado.

Acción sistemática en el papel de FACILITADOR/A DE IDEAS

El papel y la acción del responsable de tomar las decisiones forman parte en buena medida de un sistema de interacción. La forma en que el investigador percibe la situación es fundamental para el sistema bajo estudio. El papel es el de **facilitador/a-participante**.

La ética se percibe como multifacética, al igual que las percepciones de los propios sistemas. Lo que puede ser bueno desde una perspectiva puede ser malo desde otra. **La responsabilidad ética sustituye a la objetividad**.

Es la especificación de un sistema de interés y la interacción de dicho **sistema con su contexto** lo que constituye el foco principal de la exploración y el cambio.

Las percepciones y acciones se basan en la experiencia en el mundo, especialmente en la experiencia de los patrones que conectan a las entidades y el significado que se genera después de **considerar los acontecimientos en sus contextos** desde múltiples perspectivas.

Se hace el intento de tomar distancia y **explorar las tradiciones** en lo que se refiere al modo de entender las cosas en las que está inmerso el profesional.



CAPÍTULO 2

El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes

El enfoque ISE4GEMs requiere que se reconozca la naturaleza política de la evaluación: “La evaluación no puede evitar el tema de la política ni evitar ser un instrumento que forma parte de un proceso político, que trata de dar a las partes interesadas y a las organizaciones un margen más amplio para observar y ejercer influencia.”⁵⁵ El análisis de límites apunta a transparentar las prácticas de evaluación y la participación de los actores y sus perspectivas singulares.

La indagación e investigación activas pueden mejorar la comprensión, pero no podemos asumir que durante un análisis de límites se pueda lograr una comprensión total o exhaustiva. Algunos profesionales pueden pensar que sus límites incluyen todo, o que su posición tiene que ver únicamente con resolver conflictos, lo cual pone en evidencia la necesidad de que tomen conciencia de los valores que introducen en la situación. Ser un implementador/a de ISE4GEMs requiere una reflexión sostenida sobre estas preguntas (y otras):

- ¿Qué sucede si inconscientemente se identifica más de un lado que del otro?
- ¿Cómo perciben los demás su compromiso, conocimiento y experiencia?

- ¿Cómo se socializa el conocimiento si este es visto como una imposición?
- ¿Cuál es su posición con respecto al concepto de objetividad?
- ¿Puede realmente adoptar una posición neutral? Desde la perspectiva de la evaluación sistémica, su participación influirá en otros, de modo que ¿cómo puede tomar conciencia de ello con la finalidad de limitar cualquier daño o sesgo que se pudiera generar?
- ¿Puede un/a profesional facilitar el proceso de manera justa si la influencia en un grupo de interés por encima de otro es inevitable?

En el [Capítulo 4](#) desarrollamos las competencias medulares que debe tener un implementador/a de ISE4GEMs, con atributos tales como el conocimiento de sí mismo/a, y en la [Sección B](#) brindamos orientación sobre cómo mantener una vigilancia permanente de los límites.

55 Vestman y Conner 2008.



CAPÍTULO 2 El pensamiento sistémico

2.1 ¿Qué es la complejidad?

2.2 Enfoques tradicionales para el abordaje de la complejidad de una intervención

2.3 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

2.4 El implementador/a de ISE4GEMs y el análisis de límites

Principales aportes ▶

PRINCIPALES APORTES - EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

El enfoque ISE4GEMs se sostiene tanto en el pensamiento sistémico como en la complejidad y difiere profundamente de muchos enfoques convencionales para el abordaje del diseño de las intervenciones y la práctica de la evaluación. Además:



Análisis de contexto

La ciencia de la complejidad entraña el análisis de cuatro tipos de contexto - que van desde lo simple hasta lo caótico - para identificar si una situación es compleja.



Principales conceptos

La complejidad tiene varios conceptos que constituyen un importante trasfondo para el enfoque ISE4GEMs: incertidumbre, surgimiento de elementos nuevos, retroalimentación e interseccionalidad.



Conceptuales básicos

El pensamiento sistémico se construye sobre la base de tres elementos conceptuales básicos: interconectividad, perspectivas y análisis de límites.



Análisis sistemático y sistémico

El análisis de límites de primer orden es sistemático, y de segundo orden es sistémico. Ambos se utilizan como parte del enfoque ISE4GEMs.



Análisis de límites

El análisis de límites transparenta las prácticas de evaluación y la participación de los actores así como sus perspectivas singulares, que no se consideran neutrales.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

En el [Capítulo 2](#) exploramos la complejidad y el pensamiento sistémico, e introducimos algunos de los importantes conceptos que ustedes deben conocer para convertirse en implementadoras/es de la evaluación sistémica. El enfoque ISE4GEMs es la práctica de la evaluación sistémica basada en el uso de un análisis interseccional que es inclusivo de las complejas dimensiones de igualdad de género, entornos y otras voces marginadas. En el [Capítulo 3](#), describimos cómo el pensamiento sistémico puede ser utilizado para tomar decisiones sobre la medida en que cada dimensión del marco GEMs puede ser incluida dentro de sus límites. Las/os evaluadoras/es que se involucran en este tipo de trabajo a menudo lo hacen en razón de un fuerte compromiso con la igualdad de género, la diversidad y los derechos humanos, aunados al deseo de crear una sociedad más equitativa, que reconozca, valide y valore las diferencias tanto estructurales como socialmente construidas.⁵⁶ La agenda de cambio social de la metodología ISE4GEMs es crucial si ha de conducir a prácticas que faciliten el análisis de las desigualdades de poder y el privilegio.⁵⁷ Como sucede con cualquier evaluación, la consideración cuidadosa del



Creo que nosotros, los evaluadores, debemos designar realidades específicas feas por su nombre y confrontarlas: el racismo, el machismo, la homofobia y la intolerancia por razones de idioma, origen nacional, religión, discapacidad, orientación sexual y otras intersecciones del poder y el prejuicio.

– Kirkhart 2015

contexto es una de sus mejores fuentes de conocimiento para decidir si usar o no este enfoque y cómo puede complementar o enriquecer otros enfoques de evaluación seleccionados.

Es importante analizar cada dimensión por sí sola pero, al hacerlo, no deseamos inferir que se trata de conceptos compartimentalizados. Las dimensiones GEMs se superponen entre sí y vemos una conexión entre ellas a través de “continuos de marginalidad”, una idea a la que volveremos más adelante en este capítulo. Tanto la interconectividad entre las dimensiones GEMs como su

inclusión en el análisis evaluativo son lo que hace de la metodología ISE4GEMs un enfoque único en comparación con otros enfoques de evaluación sistémicos.

Ilustramos el desarrollo del marco ISE4GEMs mediante una serie de diagramas que comienzan con una simple representación de una situación interseccional y terminan con una representación de la metodología ISE4GEMs. Estos diagramas muestran cómo se ha derivado cada dimensión así como las interconexiones entre ellas.

En algunos relatos de interseccionalidad se parte del supuesto de que todas las categorías sociales son igualmente importantes en todo momento. Este no es el caso en lo que respecta al enfoque ISE4GEMs. Los grados de importancia de uno u otro y sus tipos de intersección variarán en diferentes contextos y en diferentes momentos y espacios. La interseccionalidad es muy importante para el enfoque ISE4GEMs, ya que es el mecanismo a través del cual podemos hacer de las dimensiones GEMs una preocupación central.

Pero, ¿por qué estas tres dimensiones (género, entornos y voces marginadas)? Al desarrollar esta guía, las autoras de la metodología ISE4GEMs hicieron una revisión bibliográfica de la disciplina de la evaluación y de diversas teorías sociales. Las autoras también traen consigo su experiencia relacionada y su interés por la justicia social y la evaluación. Desarrollado como parte de la misión de ONU Mujeres de promover enfoques y metodologías para la evaluación de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el contexto de los ODS, el enfoque ISE4GEMs buscó incidir en el tema de la evaluación transformadora con sensibilidad de género. Las autoras Stephens y Lewis también habían llevado a cabo investigaciones tanto teóricas como aplicadas sobre el pensamiento sistémico con un enfoque feminista y el análisis sistémico con enfoque de género, ambos de los cuales identificaron la necesidad de un análisis interseccional de género con el entorno y otras formas de marginación humana en la investigación de la evaluación.⁵⁸

⁵⁶ Mertens 2009; Mertens 2014; Mertens y Wilson 2012.

⁵⁷ Marra 2015.

⁵⁸ Stephens 2013; Lewis 2016.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

Cada influencia teórica o evaluativa sobre la metodología ISE4GEMs contiene alguna pieza que es coherente y coincide con los fundamentos de la evaluación con sensibilidad de género, el pensamiento sistémico feminista y el análisis sistémico con enfoque de género.⁵⁹ A partir de esta revisión, las dimensiones GEMs ofrecen a la comunidad evaluadora una amplia gama de nuevas combinaciones interseccionales a partir de las cuales realizar su análisis.



IGUALDAD DE GÉNERO

La igualdad de género es un concepto que sostiene que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y tomar decisiones sin las limitaciones establecidas por los estereotipos, la rigidez de los roles de género o los prejuicios.

Igualdad de género significa que las diferentes conductas, aspiraciones y necesidades de todas las personas son consideradas, valoradas y favorecidas por igual. No significa que todos debamos convertirnos en lo mismo, sino que nuestros derechos, responsabilidades y oportunidades no deben depender de nuestra identidad de género.”⁶⁰



El principio de “no dejar a nadie atrás” es especialmente relevante para las personas LGTBQI, a quienes las iniciativas de desarrollo nacionales e internacionales han dejado rezagadas una y otra vez. Legislaciones discriminatorias, proyectos que no reconocen sus necesidades específicas y actitudes sociales negativas: todos estos factores se han juntado para reprimir al sector LGTB.

— Stonewall 2017

“La igualdad de género es fundamental para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el plan mundial acordado por los líderes de todos los países para enfrentar los retos que se nos presentan. El Objetivo 5 hace un llamado explícito a la igualdad de género y el empoderamiento

*de todas las mujeres y las niñas, y esto es fundamental para el logro de los 17 ODS.”—El Secretario General de las Naciones Unidas*⁶¹

Muchas culturas entienden el género como un concepto binario, con dos opciones rígidamente establecidas: masculino o femenino, ambas basadas en la anatomía física de la persona. Pero este concepto biológico binario omite recoger la rica diversidad que existe a lo largo de un continuo que incluye posibilidades intersexuales y transgénero. Los atributos, oportunidades y relaciones de género constituyen construcciones sociales, aprendidas y modificables mediante procesos de socialización, además de presentar especificidades de acuerdo con el contexto. En consecuencia, si bien es cierto que existen en la historia registrada múltiples ejemplos de no conformidad valorada con los patrones de género establecidos, es el “enfoque de género” el que realiza una importante contribución a los comportamientos esperados, permitidos y valorados de las mujeres, los hombres, las niñas, los niños y las personas intersexuales y transgénero. La igualdad de género es ampliamente utilizada aquí para hacer referencia a las mujeres y los hombres y a las identidades transgénero e intersexuales, recogidas en parte en términos como lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, queer o personas en cuestionamiento, e intersexuales (LGTBQI).⁶²

Aunque está reconocida como un derecho humano y se ha consagrado aún más con la aprobación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer en 1979, la igualdad de género sigue siendo una “promesa incumplida que afecta a toda la humanidad.”⁶³ Por ejemplo, las causas y la experiencia de la pobreza no pueden calificarse como neutrales en términos de género, como tampoco lo son los impactos del cambio climático y los entornos.⁶⁴

⁵⁹ Entre el 2018 y el 2020 saldrán a la luz documentos de análisis detallados relativos a las influencias teóricas de la metodología ISE4GEMs.

⁶⁰ OCDE 2009.

⁶¹ Secretario General de las Naciones Unidas 2017.

⁶² Amnistía Internacional Estados Unidos 2015.

⁶³ Oficina de Evaluación Independiente del PNUD 2015.

⁶⁴ Uitto 2014a; Uitto 2014b.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

Los hombres, las mujeres y las personas intersexuales y transgénero pueden estar expuestos a la pobreza de manera diferenciada a nivel de sus tareas de género y su vulnerabilidad al cambio ecológico.^{65,66}

Y sin embargo el análisis o la evaluación con sensibilidad de género pueden ser limitados si no intentan abordar las causas subyacentes de las desigualdades en la vida de las personas.⁶⁷ Consideramos que el papel de quien evalúa es esforzarse por desentrañar la complejidad de estas causas subyacentes. Adoptar prácticas evaluativas que aspiran a transformar las relaciones de género profundiza aún más el impacto de la evaluación, al contribuir activamente a generar cambios en las normas, valores culturales y estructuras de poder que se encuentran en la raíz de las desigualdades y la discriminación de género. Se atribuye una importancia central al proceso de trabajar con los/as participantes para que definan por sí mismos y describan los atributos de las conductas y consecuencias de los roles y expectativas de género - incluso aquellos que se encuentran fuera del binomio mujeres y hombres. La experiencia ha demostrado que adoptar este enfoque puede generar beneficios para el proyecto en términos de ahorro de tiempo. El objetivo es contribuir a una redefinición de los sistemas e instituciones donde se crearon y mantuvieron las desigualdades. Es intuitivamente sistémico.



ENTORNOS

Existe un clamor en pos de redoblar esfuerzos para examinar y evaluar el impacto de las intervenciones sociales en los entornos.⁶⁸ Nosotros utilizamos el término “entornos” para referirnos a los paisajes y sistemas socioecológicos tanto naturales como creados por el ser humano. Incluye entornos artificiales y construidos (por ejemplo, centros poblados, ciudades, campamentos de refugiados, parques

recreacionales, jardines), sistemas ecológicos naturales (por ejemplo, bosques, manglares, ecosistemas marinos) y paisajes socioecológicos de gran significación e importancia (positiva o negativa) para nuestro bienestar (por ejemplo, explotaciones agrícolas, minas, yacimientos petroleros, represas). Los efectos del cambio climático y el agotamiento de los recursos están exacerbando una serie de dinámicas que están cambiando las reglas del juego.⁶⁹ Entre ellas figuran los retos relacionados con la infraestructura energética, las escaseces de agua, los conflictos en torno a la tierra, la degradación del suelo, el urbanismo marginal y la inseguridad alimentaria, todos los cuales deben ser tomados en cuenta de manera apropiada en conexión con el cambio climático.

Una forma de ver la habitabilidad, la salud, la sostenibilidad y la diversidad ecológica de un lugar es guiándonos por el concepto de “habitabilidad”.⁷⁰

- ¿La intervención ha tornado más habitable el área del proyecto?
- ¿Cómo ha contribuido la degradación del medio ambiente a la calidad de vida de la población?
- ¿Se ha considerado de manera diferenciada a los habitantes humanos y a la flora y fauna?

Sin duda, este concepto se relaciona con la sostenibilidad y puede desempeñar un papel en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible⁷¹ y las convenciones internacionales sobre el cambio climático que inciden en la necesidad de preservar y proteger los entornos, manteniendo un equilibrio con las necesidades de

No se puede proteger el medio ambiente a menos que se empodere a las personas, se les informe y se les ayude a comprender que estos recursos son suyos, que deben protegerlos”.
–Wangari Maathai, Premio Nobel.

65 Bastos et al. 2009.

66 Perkins et al. 2005.

67 Oficina de Evaluación Independiente del PNUD 2015.

68 Cabe señalar que el término entornos no equivale aquí a “entornos para la toma de decisiones”.

69 Swilling 2016.

70 Para vivir o habitar en un lugar, como personas o animales.

71 Organización de las Naciones Unidas 2015.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

recursos de los seres humanos.⁷²

Dejar un lugar en estado habitable ciertamente puede contribuir a la sostenibilidad general de un sistema más amplio (por ejemplo, una cuenca hidrográfica dentro de una región más amplia) y a su gestión en los próximos años. Tenemos que considerar asimismo cómo los entornos contribuyen a las intervenciones sociales, al influir en la forma en que viven las personas. Por ejemplo, las evaluaciones enfocadas en el desplazamiento de personas a raíz de conflictos o desastres naturales pueden realizar observaciones sobre ciudades sobrepasadas por la afluencia de personas. El bienestar, calidad de vida, salud y resiliencia de dichas personas se ven afectados por la calidad de los paisajes ambientales que los sustentan (por ejemplo, alimentos, agua potable, saneamiento). Los asentamientos humanos y la exposición a los peligros generados por la presencia de sustancias tóxicas en el ambiente suelen estar ligados a la posición social de cada persona o familia.⁷³ Alternativamente, o de manera simultánea, es posible que debamos considerar el impacto del asentamiento humano en el medio ambiente. Otro aspecto vinculado a las dimensiones ambientales es la toma de decisiones y la gobernabilidad por encima de los recursos ambientales: ¿Quiénes están incluidos o excluidos? ¿Son escuchados los más afectados? Etc. Los sistemas y entidades ambientales a menudo son pasados por alto en el trabajo de evaluación, siendo privados por lo tanto de una “voz” que les respondería como parte integrante de los actores.⁷⁴

Para empezar, quien evalúa tiene que estar haciendo las preguntas correctas. ¿Cómo podemos incluir las necesidades de los sistemas ecológicos, así como salvaguardas para preservarlos en nuestra evaluación de las intervenciones? El enfoque ISE4GEMs ayuda a evaluadores/as a reconocer e incluir estos temas desde la etapa de planificación. El proceso de planificación y diseño de las evaluaciones introducido en la [Sección B](#) les guiará hacia una reflexión sobre las dimensiones ambientales, así estas no hubieran sido identificadas

inicialmente por el programa (ya sea definidas en términos de objetivos o consideradas como un problema por el personal o los principales actores). Esto es así también para las otras dimensiones GEMs.



RECUADRO 3.1

Consejos desde el campo: Identificación de eslabonamientos

Al aplicar el enfoque ISE4GEMs en una evaluación de la participación política de las mujeres, pudimos identificar interesantes eslabonamientos e interrelaciones entre los entornos y las otras dimensiones GEMs. Por ejemplo, en un país, las mujeres que participaban en una iniciativa agrícola ejercieron su participación política cuando acudieron a las autoridades locales para exigir soluciones a los problemas relacionados con el cambio climático que les afectaban negativamente. En otro país, se apoyó a las mujeres para que aumentaran su participación en los grupos de gestión del riesgo de desastres, un ámbito en el que la participación de las mujeres en la toma de decisiones es limitada pero de importancia creciente. En un tercer país, prestar apoyo a las mujeres para que se involucraran y participaran en la elaboración de la normatividad sobre el cambio climático a nivel local fue identificado como un área que requería atención. En un cuarto país, se destacaron los problemas ambientales agravados que pueden enfrentar los grupos indígenas. Un hallazgo general de la evaluación fue la necesidad de aumentar los aprendizajes y capacidades para comprender y abordar la interseccionalidad entre las dimensiones de género y entornos. El solo proceso de preguntar a los informantes si creían que había una conexión entre las dimensiones GEMs en el contexto de la participación política de las mujeres condujo a una reflexión y una toma de conciencia más explícita de la existencia de una conexión, incluso si aún no tenían claro en qué consistía dicha conexión o lo que significaba para su trabajo.

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs

72 Ver la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el Acuerdo de París, disponible en: http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php.

73 Lang et al. 2012.

74 Ver Movimiento a favor de la Salud Planetaria en www.in-flame.org para un ejemplo.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes



VOCES MARGINADAS

Desafortunadamente, es común presenciar procesos en los que otros grupos de personas y sus atributos (por ejemplo, ancianos, jóvenes, LGBTQI, grupos étnicos y religiosos, personas con diferencias de género, personas con discapacidad, indígenas, migrantes, personas refugiadas y personas viviendo con VIH/SIDA) son empujadas a los márgenes de la sociedad y consideradas menos importantes, discriminadas o excluidas. Más aún, la marginación también puede estar presente en “voces” no humanas como la flora y la fauna, la cultura, los idiomas, ideas, etc. Se trata de una forma de desventaja o abandono aguda y persistente, que se encuentra enquistada en desigualdades sociales estructurales.

Una forma en que la comunidad internacional ha tratado de incidir en esta dimensión es mediante la elaboración de marcos jurídicos que protejan a los grupos referidos. Por ejemplo, las convenciones internacionales de derechos humanos de la ONU conceden derechos humanos a todas las personas. “*Los derechos humanos son inherentes a todos los seres humanos, independientemente de su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, idioma o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos sin discriminación. Todos estos derechos están interrelacionados, son interdependientes e indivisibles.*”⁷⁵ A pesar de ello, persisten profundas desigualdades socioeconómicas y discriminación. Los ODS representan un intento de combatir la marginación al declarar explícitamente la necesidad de “no dejar a nadie atrás”.

Es muy importante que el implementador/a de ISE4GEMs preste atención a las dinámicas de poder. El poder es una propiedad profundamente sistémica, ya que nunca se trata de la relación entre dos o más personas u organizaciones. Pensar que el poder es el ejercicio de la explotación o el control de una persona o población sobre otra es una forma estructural rígida y binaria de concebir el poder. Puede ser

más correcto pensar en el poder como fuerzas o campos de acción. Cuando ingresamos el concepto de límites, los límites sociales definen los campos de posibilidades y restricciones de la acción social. Piensen, por ejemplo, en las leyes, costumbres e incluso identidades, y en cómo estas influyen en lo que tenemos el poder de hacer o no hacer. El poder existe en campos de relaciones que cambian constantemente a medida que las fuerzas se desarrollan y encuentran un equilibrio.⁷⁶

Dado que las prácticas de poder pueden ir dirigidas contra ciertos grupos (por ejemplo, grupos raciales o religiosos específicos) de formas que se manifiestan en procesos sociales y políticos, es posible que la fuerza de una división social sea mucho más potente y tenga el efecto de enmascarar a otras (por ejemplo, la división social de género).⁷⁷



RECUADRO 3.2

Consejos desde el campo: personas beneficiarias liderando el programa

Quando las evaluadoras estaban investigando las condiciones y experiencias de trabajo de las mujeres en el servicio doméstico en Asia, descubrieron que la intervención había sido diseñada y era dirigida por las mujeres que eran las principales beneficiarias. Sin embargo, el responsable de diseñar el programa, que trabajaba con ciertos grupos de interés que se veían a sí mismos como los portavoces más adecuados para las mujeres (por ejemplo, las agencias de empleo), tuvo que luchar por ese estado de cosas. Actuando con cuidado, el director de programas persuadió a dichos actores de la importancia de escuchar las voces de las beneficiarias y los posibles beneficios que podrían generarse del hecho de posicionarlas como lideresas. Una vez convencidos, estos guardabarreras asumieron una actitud de suma colaboración y se convirtieron en férreos defensores del proceso en otros lugares de intervención.

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs

⁷⁵ Ver el sitio web del ACNUDH: www.ohchr.org.

⁷⁶ Burns y Worsley 2015.

⁷⁷ Anthias 2013.

El marco
GEMs3.1 Interseccionalidad y
dimensiones GEMs ▶

3.2 El marco GEMs

Principales aportes

Como corresponde dentro de un modo de conducta impulsado fuertemente por la ética (ver el [Capítulo 4](#)), las implementadoras/es de ISE4GEMs tienen la obligación de tomar muy en serio las relaciones de poder: cuestionar su propia posición dentro del sistema y la naturaleza de las diferencias entre ellos/as y los sectores con los que trabajan; verificar quiénes son las voces marginadas; y hacer preguntas sobre las diferencias que importan, los problemas de opresión y sus causas, con el fin de trabajar directamente con ellos donde sea seguro hacerlo.⁷⁸ Algunos grupos de actores son contratados para desempeñar la función de apoderados o “testigos”,⁷⁹ es decir, para hablar en nombre de otro ser humano (por ejemplo, un niño con discapacidad) o no humano (por ejemplo, una especie, un sistema o lugar ecológico, una cultura o un idioma indígena) que no puede hablar por sí mismo. Un testigo es una persona que puede hablar en nombre de otra porque ambas:

- participan en el proceso de toma de decisiones;
- se ven afectadas por las decisiones tomadas;
- no participan en el proceso de toma de decisiones, pero son importantes de alguna otra manera (por ejemplo, custodios indígenas, especialistas o ciudadanos/as científicos/as) porque tienen puntos de vista, habilidades o conocimientos específicos que aportar para una toma de decisiones informada.⁸⁰

Las implementadoras/es que hubieran elegido utilizar el enfoque ISE4GEMs buscarían identificar, escuchar y aprender de la perspectiva de todas las personas y entornos relevantes para las intervenciones. En el [Capítulo 5](#) se proporcionan varias herramientas para ayudarles, a ustedes y a su equipo, a transitar por este proceso. Utilizar el proceso ISE4GEMs implica que evaluadoras/es traen consigo la disposición a escuchar a las personas que quieren abrir la evaluación, ampliar los límites de la misma e incluir a los elementos marginados y recolectar

información de fuentes no convencionales (ver mayores detalles sobre este aspecto en el [Capítulo 4](#)). Lo que podría concebirse como “lo que debería ser” y “lo que es”,^{81,82} es una manera de reconocer que el conocimiento perfecto muy a menudo es inalcanzable; sin embargo, hay aprendizajes que pueden ser obtenidos del hecho de plantear una situación ideal y analizar lo que hace falta para llegar a ella.

Créditos: Dana Rvana Left Behind No More. Ilustraciones de Ucrania



78 The Constellation 2015.

79 Ulrich 1983; Ulrich 2005.

80 Grimble y Wellard 1997; Reed et al. 2009, citados en Siew et al. 2016.

81 Ver un análisis de límites ideales y reales en el Capítulo 5.

82 Ulrich 1983; Ulrich 2005.

El marco GEMs

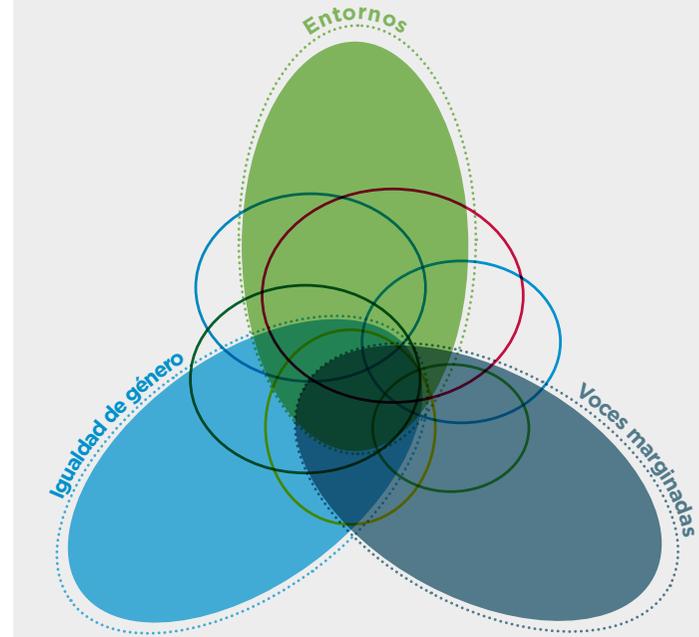
3.1 Interseccionalidad y dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs ▶

Principales aportes

Concluimos este capítulo ilustrando cómo las dimensiones GEMs se unen para formar un marco interconectado. Presentamos cuatro diagramas para ilustrar los conceptos que analizamos anteriormente.

Figura 3.1 Representación visual de una situación interseccional



La [Figura 3.1](#) es una representación visual de una situación interseccional en la que se entrecruza una serie de divisiones socioecológicas (originalmente introducidas en el [Capítulo 2](#)). Las dimensiones GEMs más saltantes se ponen en primer plano, frente a la situación interseccional en general, dada su relevancia en el contexto de los ODS.

Es importante advertir que es posible que no todas las dimensiones GEMs tengan la misma relevancia en todo momento. Algunas intervenciones sociales pueden requerir un análisis más profundo de los aspectos ambientales y algunos temas pueden ser más o menos aceptados, dependiendo del contexto cultural (por ejemplo, el reciclaje puede no ser un concepto habitual en todas las culturas). Algunos grupos indígenas se sienten ofendidos ante la sugerencia de la igualdad de género, que para ellos es una noción muy occidental e inherentemente desempoderadora. En sus culturas, las mujeres siempre tuvieron respeto, liderazgo y un lugar igual pero diferente en el tejido social de sus comunidades. Los temas de raza, religión o discriminación por edad pueden ser más relevantes para estas comunidades que la opresión sexual.

Por lo tanto, es importante preguntar lo siguiente cuando se incide en las dimensiones GEMs: ¿Para quién ocupa un lugar destacado esta dimensión? ¿Acaso concentrarnos en una dimensión ha hecho que no incluyamos otras causas vitales de los desequilibrios de poder y las opresiones estructurales y relacionales?

Ustedes realizarán este trabajo en el [Capítulo 5](#), que abarca la fase de planificación y diseño de la metodología ISE4GEMs, para determinar qué dimensiones tienen mayor importancia en el contexto de los objetivos de la evaluación que se llevará a cabo. Asimismo, en las fases de ejecución y análisis del marco ISE4GEMs ([Capítulo 7](#)) se harán juicios críticos en lo que se refiere a las dimensiones GEMs, buscando activamente ejemplos de efectos ocultos que pudieran ser observados a través del marco GEMs.



El marco GEMs

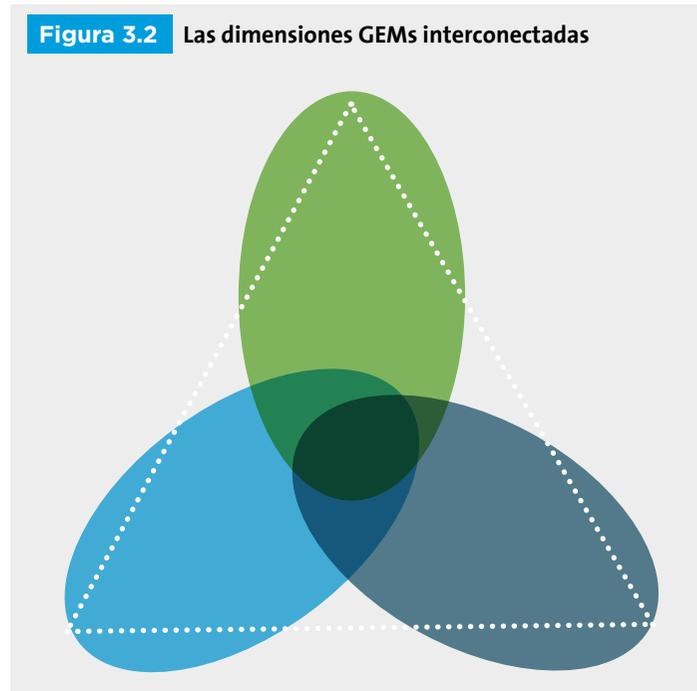
3.1 Interseccionalidad y dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs ▶

Principales aportes

En la segunda figura presentada, la [Figura 3.2](#), se ha eliminado el diagrama de fondo, poniendo al descubierto las tres dimensiones al desnudo. Para conectar cada dimensión se ha superpuesto un triángulo simbólico. Cada borde del triángulo conecta dos dimensiones en un continuo de marginación. Por ejemplo, las dimensiones de “igualdad de género” y “entornos” están interconectadas en el sentido de que la salud del hábitat y del entorno de uno y la seguridad, la salud y la protección de las mujeres a menudo están alineadas. Esta observación ha dado lugar a la afirmación de que el cambio climático afectará negativamente a las mujeres y las niñas y es, de hecho, una cuestión de género.⁸³ La [Herramienta 9: análisis de información GEMs](#) en el [Capítulo 7](#) ha sido desarrollada para ayudarles a analizar su información en función de este marco y establecer la naturaleza de las conexiones entre las dimensiones como una fortaleza o debilidad relativa de los temas GEMs en su información.

Figura 3.2 Las dimensiones GEMs interconectadas



⁸³ Naciones Unidas 2017.



El marco GEMs

3.1 Interseccionalidad y dimensiones GEMs

3.2 El marco GEMs

Principales aportes ▶

PRINCIPALES APORTES - EL MARCO GEMs

**El marco GEMs es la interrelación entre las siguientes dimensiones:
Igualdad de Género, Entornos y Voces Marginadas**



Teoría de la interseccionalidad

El marco GEMs se sustenta en la teoría de la interseccionalidad, que es otra manera de enfocar la complejidad



GEMs como un lente focal

El enfoque ISE4GEMs utiliza las dimensiones GEMs como un lente focal para pulir el análisis de los temas de poder y opresión que son importantes para los actores y participantes afectados/as por una intervención.



Perspectivas

Es importante preguntar siempre cómo y por qué cada dimensión reviste importancia y para quién.



Interconexiones

El marco GEMs ha sido ilustrado gráficamente para mostrar las interconexiones entre las tres dimensiones a través de un continuo de interconectividad y marginación. Esto constituye la base de las herramientas de análisis personalizadas que se presentan en la [Sección B](#).

4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

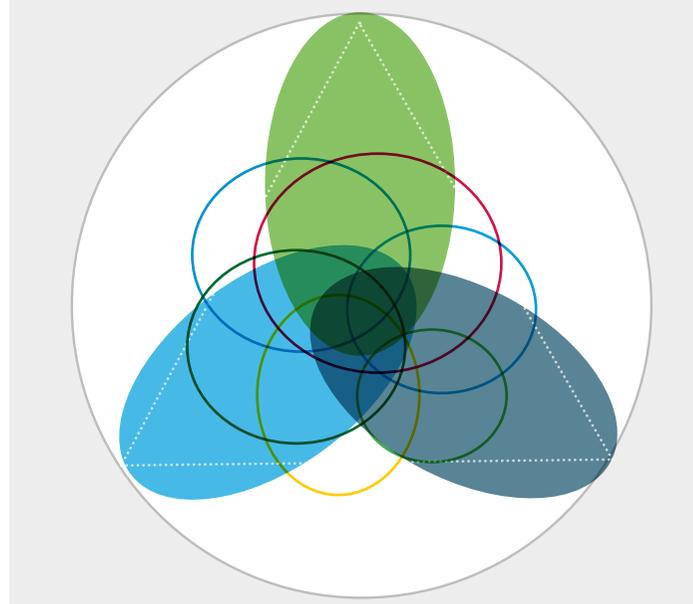
4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes

Este capítulo reúne los conceptos de pensamiento sistémico y análisis de límites que tratamos en el [Capítulo 2](#) con el marco interseccional GEMs que vimos en el [Capítulo 3](#). Con esto tenemos el marco central para el enfoque ISE4GEMs y uno de los potenciales productos de un proceso ISE4GEMs: la teoría de cambio sistémica. Asimismo, presentaremos algunos elementos clave que son importantes para llevar a cabo una evaluación basada en el enfoque ISE4GEMs. Estos incluyen: ética, validez y rigor; metodologías interdisciplinarias mixtas; así como algunos comentarios sobre los atributos necesarios para ser un implementador/a de ISE4GEMs y un facilitador/a de ideas. Este enfoque les puede estar pidiendo que piensen de manera diferente acerca de algunos conceptos comunes de la evaluación, tales como la teoría de cambio, la ética, la validez, el rigor y el aprendizaje. La Sección B de esta guía les proporciona algunos pasos prácticos a seguir en relación con la forma de aplicar estos conceptos para que puedan adoptar este enfoque y completar una evaluación creíble y útil.

Figura 4.1 El enfoque ISE4GEMs



El enfoque ISE4GEMs ahora puede ser representado a través de la [Figura 4.1](#). La complejidad de la situación está representada dentro de un límite primario. El límite delimita lo que está “adentro” - lo que se considera relevante para esta compleja situación. Esto incluye las dimensiones GEMs, que están conectadas (ver la [Figura 3.2](#)), y las divisiones interseccionales subyacentes. La [Figura 4.1](#) es una representación de la metodología ISE4GEMs como un sistema dinámico de generación de conocimiento para la evaluación.

El enfoque ISE4GEMs envuelve dos sistemas: el sistema de la evaluación y el sistema de la intervención que está siendo evaluada, que contienen circuitos de retroalimentación entre ellos. Estos circuitos de retroalimentación son fundamentales para entender la complejidad de la teoría de cambio de la intervención a través de los aprendizajes de la evaluación y pueden seguir retroalimentando futuras intervenciones relacionadas que presenten variables similares (por ejemplo, el mismo tema o ubicación), así como otros sistemas de conocimiento más amplios relacionados con procesos de cambio social.

Los circuitos de retroalimentación proporcionan información sobre opiniones o actitudes, cambios y resistencias, y las acciones tomadas. Esto a su vez aumenta el conocimiento y la capacidad de quienes participan. El proceso de consulta y presentación de informes de la evaluación es un ejemplo de un mecanismo de retroalimentación. Permite socializar la información y la evidencia con los actores que participan en la evaluación y que pueden tener interpretaciones diferentes de la intervención y de la evidencia recogida.

Este proceso (un proceso sistémico) puede llevar a una revisión de una teoría de cambio existente que presentaba un perfil más lineal, o de una TdC desarrollada hace poco como un producto del análisis sistémico de esta evaluación. El desarrollo de una nueva teoría de cambio sistémica puede ser una alternativa a los modelos lineales causa-efecto, la misma que representaría una teoría más robusta (e incierta) en relación con los cambios esperados.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



Las opiniones y predicciones de múltiples fuentes sobre las formas en que la intervención genera un cambio, que pueden basarse en la teoría social emancipadora para explicar qué es lo que impulsa un cambio, constituyen un marco productivo a partir del cual derivar juicios sobre los resultados de la evaluación.

—Mowles 2014.

contendrán implicaciones importantes a nivel de aprendizajes sobre la eficacia de la intervención a múltiples escalas. También es necesario integrar en la teoría de cambio sistémica el surgimiento de elementos nuevos identificados, así como los circuitos de retroalimentación y sus efectos.

La teoría de cambio puede ser explícita o no en términos de las dimensiones GEMs, dependiendo de los objetivos de la intervención, pero la teoría de cambio sistémica reconstruiría las venas de pensamiento relacionadas con las dimensiones GEMs. La teoría de cambio sistémica también puede hacer referencia explícita a la voluntad de las personas participantes y a las relaciones y desequilibrios de poder entre ellas como una fuerza impulsora clave detrás de un cambio transformador. Si bien es cierto que la teoría de cambio sistémica tiene limitaciones para abordar la complejidad de los contextos, dicha complejidad siempre debe ser considerada y expresada de manera explícita de antemano.

Lo más importante es que la teoría de cambio sistémica está diseñada para perdurar más allá de una evaluación o intervención específica. Eso es lo que la hace un elemento promisorio del enfoque ISE4GEMs. La teoría de cambio sistémica puede ensanchar nuestra comprensión acerca de los procesos de cambio social deseables y la complejidad que entraña el hecho de apoyarlos. En la [Sección B](#) se analizará con mayor detalle.

La teoría de cambio sistémica abarca varias venas o predicciones acerca de cómo la intervención genera un cambio, y estas pueden sustentarse en múltiples posiciones teóricas (por ejemplo, pueden apoyarse en teorías feministas, raciales críticas o queer). Las narrativas pueden ser coincidentes, construyendo una historia ya sea coherente o contrastante, en cuyo caso las diferencias



Foto: Dylan Lowthian/PNUD



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



ÉTICA

Es fundamental para toda práctica evaluativa profesional mantener una conducta ética y la responsabilidad moral del equipo de evaluación de regirse por códigos de práctica, pautas y principios éticos.⁸⁴ Sin embargo, las pautas y normas prescriptivas deben aplicarse con flexibilidad y de acuerdo con cada la situación en particular.

Los estudios de evaluación participativos y socioambientales pueden generar dilemas éticos, sin ofrecer soluciones fáciles y consensuadas. Los riesgos para la integridad del personal, voluntarios/as, y demás participantes deben ser evaluados con suma rigurosidad y cuidado.⁸⁵ Se necesitan medidas de apoyo adecuadas para preservar la seguridad de las personas, permitir la libre expresión de ideas y facilitar la participación y la comunicación. El proceso utilizado debe ser transparente y defendible (ver el [Recuadro 4.1](#)).

El marco ISE4GEMs se rige por el principio ético de empoderar y habilitar a las personas y comunidades, así como a las poblaciones que viven en contextos problemáticos, para que sean los árbitros de sus propias soluciones.⁸⁶ Un enfoque de esta naturaleza es altamente compatible con las características que definen a los paradigmas transformadores y emancipadores.⁸⁷

En cuanto a los agentes humanos, la práctica del enfoque ISE4GEMs depende de la relación entre evaluadores/as, los actores involucrados y quienes participan. La metodología ISE4GEMs ha explicitado estas prácticas en varias herramientas personalizadas, como el análisis de vulnerabilidad. Esto permite a quienes evalúan realizar un análisis de límites crítico con respecto a las personas involucradas y demás participantes. Ayudará al proceso de planificación de la evaluación

y es una estrategia útil para identificar los desequilibrios de poder societales en juego y para crear las salvaguardas éticas apropiadas.

Con el marco GEMs, instamos a quienes evalúan a expandir su forma de pensar acerca de la conciencia social, añadiendo el concepto de “conciencia socioecológica crítica”. Esto significa ampliar el principio de la autonomía humana y, en particular, extender la protección que normalmente se brinda a quienes tienen una autonomía reducida o nula a los sistemas y entidades ambientales – los/as participantes no humanos de nuestras intervenciones y evaluaciones socioecológicas, frente a los cuales tenemos una responsabilidad ética. En el [Capítulo 3](#) sugerimos el uso de testigos para hablar en nombre de terceros que no pueden hablar por sí mismos. Consideren el problema ético de la interpretación. ¿Cómo descifrar las necesidades o percepciones de una agencia no humana? ¿Acaso inconscientemente, a través de nuestros supuestos ocultos, reforzamos nuestros propios deseos humanos? En la práctica, ser explícitos acerca de los límites elegidos, personas y entidades ambientales incluidas, y las razones detrás de estos juicios, es crucial.

Proponemos que las implementadoras/es del ISE4GEMs tengan apertura a formas diversas y divergentes de conocimiento y al surgimiento de elementos nuevos, y que sientan comodidad tanto con la diferencia como con el consenso. ¿Se trata, por ejemplo, “simplemente” de recurrir a especialistas ambientalistas, que tienen experiencia y tienen las capacidades para estudiar un fenómeno ecológico en particular y para “hablar en nombre” del entorno, o sería apropiado llamar también a otro tipo de especialistas locales “testigos” (por ejemplo, indígenas que tienen formas no tradicionales y no científicas de saber)? Tal vez la respuesta sea que ambas figuras son necesarias.

⁸⁴ Ver una lista muy amplia de recursos sobre la ética en la evaluación en: <https://ethicsinevaluationandresearch.wordpress.com>

⁸⁵ Ver el artículo sobre análisis de vulnerabilidad de Morchain et al. 2015.

⁸⁶ El enfoque se basa en el pensamiento sistémico crítico, que adopta el lenguaje de la “emancipación”. Básicamente, si una persona está emancipada, podrá alcanzar su máximo potencial a partir de situaciones problemáticas, encontrando situaciones nuevas por su propia voluntad y creación. Las metodologías y la teoría del pensamiento sistémico crítico pueden proporcionar las herramientas a las personas que normalmente no tienen voz y, con esa toma de conciencia, mejorar la vida de las personas, o su situación económica, de manera mensurable a través de métodos tangibles e intangibles. Esto se encuentra en la línea del principio medular del pensamiento sistémico crítico, que es aumentar la conciencia social.

⁸⁷ Mertens 2009.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



RECUADRO 4.1 Posibles daños

Los tipos de daños posibles de las intervenciones de desarrollo y los estudios de evaluación pueden ser los siguientes (aunque sin limitarse a ellos):

- **Daños sociales:** Daño a las redes sociales o a las relaciones muy estrechas con terceros; represalias discriminatorias debido a sus vínculos con la intervención/evaluación; obstáculos para acceder a los servicios sociales, transporte público o empleo; pérdida de empleo; estigmatización social; etc.
- **Daños físicos:** Lesiones, maltrato o agresión en represalia por la vinculación con la intervención/evaluación; enfermedad o dolor a raíz del desplazamiento de ida y vuelta a las reuniones; etc.
- **Daños psicológicos:** Sentimientos de inutilidad, angustia, culpa, enojo o miedo relacionados con las causas socioculturales y económicas subyacentes de la intervención, que salen a la luz en el curso de la evaluación.
- **Devaluación de la valía personal:** lo cual incluye humillación, manipulación, coerción o cualquier otro trato irrespetuoso o injusto.
- **Daños económicos:** lo cual incluye la imposición de gastos directos o indirectos a quienes participan.
- **Daños legales:** lo cual incluye el descubrimiento y enjuiciamiento de conductas delictivas, sin perjuicio de los mecanismos para denunciar las conductas inadecuadas de los propios cooperantes o coevaluadores.

Esta discusión nos lleva a la pregunta sobre las metodologías. Detrás del proceso de selección de la metodología se encuentran consideraciones de poder. Como se mencionó en el [Capítulo 3](#) y en la literatura sobre el tema: “El poder puede silenciar los cuestionamientos al enmarcado técnico del problema, anulando el análisis de las causas y consecuencias estructurales de los problemas sociales que estas intervenciones buscan resolver.”⁸⁸ En consecuencia, quien controla los métodos utilizados tiene poder en una evaluación. Como se mencionó en el [Capítulo 2](#), quienes evalúan, en su calidad de especialistas o facilitadoras/es de evaluaciones participativas, tienen puntos de vista parciales con respecto a la situación y eso no puede evitarse. A todo lo largo de su práctica evaluativa según los parámetros del enfoque ISE4GEMs, les invitamos a realizar permanentemente un cuestionamiento reflexivo crítico de su propia participación y sus propios puntos de vista acerca de la situación que están evaluando. Posiblemente deseen preguntarse lo siguiente:

- ¿Cómo perciben las demás personas su participación y sus conocimientos y experiencia?
- ¿Cómo se socializa el conocimiento si este es visto como una imposición?
- ¿Cuál es su posición frente a la noción de “objetividad”?
- ¿Puede realmente adoptar una postura neutral?
- ¿Puede una persona evaluadora ejercer de facilitadora de manera imparcial si la influencia de un grupo de interés por encima de otro es inevitable?
- ¿Qué más se necesita para ayudar a las personas evaluadoras a asumir la responsabilidad de sus interpretaciones y tomar mayor conciencia de su propio papel en escenarios complejos?⁸⁹
- ¿Qué otras formas de saber existen (por ejemplo, experienciales, prácticas o simbólicas)?⁹⁰

88 Eyben 2015.

89 Midgley 2000.

90 Rajagopalan, Midgley 2015.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



VALIDEZ Y RIGOR

El enfoque de investigación tradicional juzga el rigor de un proyecto de acuerdo con la coherencia con que se aplica su metodología. Esto puede tener un impacto limitante en el trabajo si la muestra de la investigación está determinada únicamente por el alcance que es posible dentro de una determinada metodología.⁹¹

En el enfoque ISE4GEMs, nos basamos en un replanteamiento de la validez y el rigor y preguntamos lo siguiente: ¿La investigación está trabajando con las personas adecuadas? Esto puede significar tener que adaptar la metodología para que se ajuste al contexto de la situación⁹² - lo cual es importante para el análisis de límites e intersecciones.^{93, 94}

Un resultado de evaluación creíble y confiable se demuestra utilizando múltiples participantes en la interpretación de los hallazgos para validar las perspectivas del equipo de evaluación (ya sea sustentándolas o impugnándolas).⁹⁵ El análisis de límites en la evaluación fortalece la credibilidad de cualquier evaluación porque asegura que se consideren múltiples puntos de vista e intereses y que estos sean transparentados. Además, determina si su evaluación se justifica y es capaz de sustentar una mejora del bienestar tanto colectivo como individual. Utiliza metodologías apropiadas para responder las preguntas bajo investigación y si el personal de la evaluación está capacitado, tiene experiencia o posee las calificaciones necesarias así como, y sobre todo, si es competente.

Un marco útil que se encuentra en la línea de la metodología ISE4GEMs para evaluar la validez de una evaluación es el marco

sobre la validez cultural de Kirkhart, que se refiere a “la exactitud o confiabilidad de las percepciones y juicios, acciones y consecuencias, en múltiples dimensiones de diversidad cultural que se entrecruzan.”⁹⁶ La cultura puede examinarse en lo que se refiere a significados tanto individuales como grupales a través de un proceso de análisis de límites. La lista de verificación en materia cultural de Kirkhart se reproduce en el [Capítulo 7](#).

Del mismo modo, el rigor puede ir más allá del concepto de rigor metodológico e incluir el nivel de participación e inclusión.^{97,98} Esto adquiere especial importancia cuando se trata, por ejemplo, de los procesos de contratación que se utilizarán en el campo. Al más alto nivel de rigor, un enfoque ISE4GEMs sería flexible para adaptarse a las necesidades de quienes participan y a la identificación del surgimiento de elementos nuevos. A continuación, encontrarán una serie de principios inspirados en reflexiones recientes sobre este tema.

- Los métodos seleccionados deben ser adecuados a quienes los usen según el contexto. El uso de una variedad de métodos permite una metodología más receptiva para todos los actores y todos los temas emergentes.



La validez es el corazón de una buena evaluación [y] debe producir apreciaciones y juicios precisos y confiables, a partir de los cuales poder tomar acciones sólidas y justas.

—Kirkhart 2010.

91 Burns 2018.

92 Ibid.

93 Befani et al. 2014.

94 Chambers 2015, señala que los proyectos de desarrollo son complejos en el sentido que “los tratamientos no están estandarizados; los entornos receptores son diversos; los controles, susceptibles de contaminación; las mediciones son difíciles, poco confiables o imposibles; la causalidad es múltiple y las causas están entrelazadas; y los problemas son enredados, malévulos y no amigos de las soluciones obvias o directas... ¿qué es el rigor para el aprendizaje sobre la complejidad?”

95 Burns 2017.

96 Kirkhart 2010.

97 Chambers 2015.

98 Burns 2017.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes

- Los métodos deben ser flexibles y adaptables, permitiendo un margen para la improvisación, la innovación y la iteración para crear nuevas combinaciones.
- El enfoque ISE4GEMs incentiva a quienes evalúan a seguir preguntando: “¿qué más falta?”, adoptando una actitud abierta, alerta e inquisitiva. Busquen lo inesperado, acepten la incertidumbre y planifiquen el surgimiento de elementos nuevos.⁹⁹



METODOLOGÍAS INTERDISCIPLINARIAS MIXTAS

En el enfoque ISE4GEMs, el concepto de métodos “interdisciplinarios” es bastante deliberado. La interdisciplinariedad va más allá de uno o varios campos disciplinarios. Se basa en los criterios de pertinencia y convoca a críticos sociales y ecológicos. Consiste en mezclar los componentes de metodologías y herramientas provenientes de diferentes disciplinas.

“Ningún marco de evaluación por sí solo puede captar adecuadamente todas las dimensiones de los procesos de cambio social con enfoque de género; por ello, debemos intentar crear sistemas [de seguimiento y evaluación] que combinen diferentes enfoques y herramientas de la manera más apropiada para nuestras necesidades específicas.”¹⁰⁰

Esto incluye el uso de métodos cualitativos y cuantitativos y la recolección de información de fuentes no convencionales. Por ejemplo, las investigaciones sobre el cambio climático están incorporando cada vez más el enfoque de género y otras dimensiones sociales en los estudios sobre el impacto de este fenómeno.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Batliwala y Pittman 2010.

¹⁰¹ LaFrance et al. 2012.

¹⁰² Rog 2009 en LaFrance et al. 2012.

¹⁰³ Siew et al. 2016.

¹⁰⁴ Lang et al. 2012.

Para empezar, es importante plantear la pregunta: “¿Qué métodos generan la evidencia de más alta calidad y más aprovechable? ¿Para quién y en qué contextos?”¹⁰¹ Esto representa un alejamiento de los enfoques en que los métodos son primero y un acercamiento a las selecciones con matices, que toman en cuenta el contexto.¹⁰²

Para hacerlo bien, es preciso considerar la sensibilidad cultural de las metodologías (por ejemplo, los niveles de alfabetización y el idioma), las barreras a la participación basadas en las prácticas y normas culturales (por ejemplo, que la cabeza de hogar represente “la voz” de la familia), o el acceso físico a la participación (por ejemplo, seguridad en el transporte).¹⁰³ Este elemento implica considerar lo siguiente:

- Enfocarse en los problemas societalmente relevantes.
- Permitir procesos de aprendizaje mutuo entre los actores involucrados y quienes participan, lo cual incluye retroalimentación sobre los hallazgos y recomendaciones.
- Apuntar a crear conocimiento orientado a soluciones y transferible a la práctica tanto científica como social practice¹⁰⁴



Con demasiada frecuencia, la participación se reduce a situaciones en las que solo se elevan y escuchan las voces y la versión de unos pocos que se atreven a hablar. A menos que se hagan esfuerzos para permitir que las voces de los marginados sean levantadas y escuchadas, las pretensiones de inclusión hechas en nombre del desarrollo participativo sonarán más bien huecas.

—Cromwell 2003.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



DESARROLLO DE CAPACIDADES

La capacidad surge de una combinación de atributos, habilidades y relaciones que permiten que un sistema (personas, organizaciones o Estados-nación completos) rinda hasta el máximo de sus potencialidades. El desarrollo de capacidades subyace a toda la metodología ISE4GEMs, desde la fase de planificación hasta la de utilización. El énfasis del enfoque en priorizar y enraizar el aprendizaje en los procesos de evaluación coincide fuertemente con el espíritu de los ODS, que hacen un llamado a los gobiernos a fortalecer los procesos nacionales de desarrollo de capacidades.¹⁰⁵

La práctica de la evaluación puede contribuir a la capacidad de una sociedad, una comunidad o personas individuales para identificar y comprender sus necesidades y prioridades, trabajar en ellas, aprender de la experiencia y acumular conocimiento. La práctica de la evaluación puede apoyar el desarrollo de capacidades de quienes participan desde una serie de roles: Espectadores/as (por ejemplo, quienes tuvieron afectación pero no se involucran), informantes, coevaluadoras/es y quienes usan la información de la evaluación.



La investigación interdisciplinaria se lleva a cabo con la sociedad y no para ella, con el fin de coproducir soluciones socialmente robustas a problemas sociales complejos, que ya no pueden ser resueltos utilizando enfoques de investigación tradicionales.

—Swilling 2016.

La práctica participativa abre la práctica de la evaluación al aprendizaje bidireccional. Por ejemplo, mediante la integración de metodologías de recolección de información y modalidades de saber locales y autóctonas, quienes evalúan pueden obtener diferentes tipos de conocimiento y aprendizaje.¹⁰⁶ Incluir estas voces no siempre es fácil, pero la participación de diversos

actores y participantes puede generar el conocimiento más idóneo disponible, conciliar valores y preferencias y promover la apropiación de los problemas y alternativas de solución.¹⁰⁷ ISE ha señalado que: “presentar los hallazgos en gran medida a través de las voces de las personas participantes representa con creces la forma más eficaz de presentar informes basados en evidencia.”¹⁰⁸

La evaluación implica un compromiso: ¿qué información debemos recolectar y cómo? ¿Qué información debemos utilizar y por qué? ¿Qué actores debemos involucrar y cuándo? ¿Cuándo debemos combatir la exclusión? En el enfoque ISE4GEMs, el proceso de dar respuesta a esas preguntas se lleva a cabo en colaboración con otras personas.

El proceso ISE4GEMs que se describe en la [Sección B](#) acompaña a quienes evalúan a través de un recorrido de varios pasos para promover una planificación y un diseño que fomenten una profunda interacción con quienes participan desde el inicio de la evaluación. Este ideal de inclusividad sugiere algunos principios clave:

- Construir un equipo colaborativo y diverso.
- Utilizar un enfoque mixto e interdisciplinario para seleccionar coevaluadores/as, actores y participantes de la intervención.
- Aplicar el conocimiento creado en conjunto e integrado en los aprendizajes de la evaluación y luego poner en práctica las decisiones colectivas.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Isaza et al. 2015.

¹⁰⁶ Swilling 2016.

¹⁰⁷ Lang et al. 2012.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes



ATRIBUTOS Y COMPETENCIAS DEL FACILITADOR/A DE IDEAS

Para ser auténtica, la colaboración requiere de ciertos atributos y competencias. Requiere una autoevaluación crítica de sus propios supuestos, encuadres, categorías y actitudes mentales. Alentamos a las implementadoras/es del ISE4GEMs a integrar las habilidades del pensamiento sistémico en sus prácticas de evaluación. Quienes piensan de manera sistémica:¹¹⁰

- Aceptan que uno siempre está inmerso en múltiples conjuntos de sistemas interrelacionados, y que estos constituyen construcciones sociales.
- Son capaces de cambiar de perspectiva y trabajar con múltiples perspectivas con el fin de mejorar la comprensión.
- Son inquisitivos, ingeniosos e innovadores.
- Utilizan una visión periférica para formular juicios de segundo orden con el fin de entender el “panorama general”, al mismo tiempo que reconocen que una visión holística exhaustiva nunca llega a ser humanamente posible.
- Reconocen y aceptan que los sistemas son dinámicos y están en constante proceso de modificación, y que habrá retrasos cronológicos dentro de un sistema al momento de explorar las relaciones causa-efecto.
- Buscan interdependencias y consecuencias imprevistas (complejidad y surgimiento de elementos nuevos), así como las influencias de la incertidumbre general.
- Aceptan que las estructuras de los sistemas también generan comportamiento.

- Se mantienen alerta ante las mentalidades que todo lo ven como un triunfo o un fracaso, sabiendo que suelen empeorar las cosas.
- Sacan a la luz los supuestos y los validan o no.
- Verifican sus resultados con las personas participantes y otros actores y se adaptan a los cambios requeridos.
- Se sienten a gusto con la apertura, la transparencia y el cambio.

Además, a las personas evaluadoras que utilizan el enfoque ISE4GEMs se les llamará para que funjan facilitando, cofacilitando o coevaluando, con la finalidad de ayudar efectivamente a otras personas en sus procesos de reflexión, hacer preguntas y apoyar la resolución colaborativa de problemas. Eso es lo que significa ser facilitador/a de ideas. A continuación se detallan algunos de los atributos y competencias que creemos que serán importantes. Sin embargo, reconocemos que este listado está incompleto y que ninguna persona cumplirá jamás con todos los criterios. Recomendamos utilizar este listado a modo de orientación.

- Autoconocimiento, en especial para establecer y aclarar sus propios límites personales.
- Fuertes habilidades interpersonales, que pueden ayudarles a desarrollar relaciones mutuas interculturales y de confianza, a motivar y a mediar en una variedad de situaciones.
- Aprecio y valoración de las habilidades, práctica y experiencias de sus coinvestigadores/as.
- Capacidad para generar consensos entre intereses diversos.

¹¹⁰ Adaptado de Sweeney y Meadows 2010.



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes

- Capacidad para definir posibles acciones que sean sistémicamente deseables y culturalmente viables.
- Empatía – estar culturalmente conscientes de la existencia de puntos de vista opuestos, tener sensibilidad y competencia para comunicarse con una gama diversa de personas.
- Habilidad para forjar relaciones - coidentificando las relaciones de poder formales e informales para construir confianza, respeto y colaboración, y cultivando un espacio de conversación que permita la libertad de expresión.
- Habilidad para proporcionar retroalimentación de manera oportuna y profesional, utilizando destrezas analíticas para socializar el conocimiento con todas las personas interesadas en aras de un aprendizaje empoderado.
- Compromiso con auténticas prácticas participativas para una toma de decisiones conjunta y el desarrollo de capacidades colectivas.
- Búsqueda de elementos nuevos y capacidad para responder de manera flexible al cambio.
- Comprensión de la naturaleza política de la intervención y de las actividades de evaluación.
- Permanecer vigilantes frente a las múltiples formas de opresión y abogar por los derechos de los actores involucrados, en particular de quienes representan voces marginadas.
- Sensibilidad y capacidad de respuesta cultural y frente al enfoque de género.

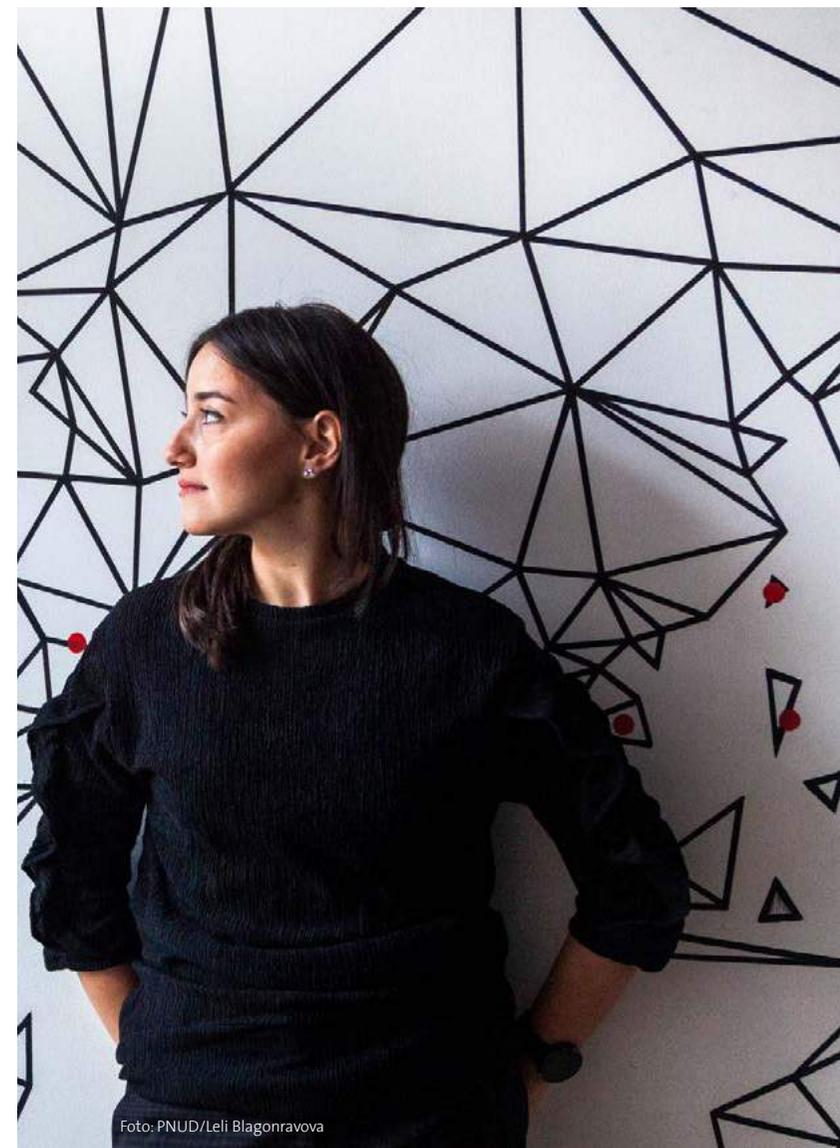


Foto: PNUD/Leli Blagonravova



4 El enfoque ISE4GEMs y la teoría de cambio sistémica

4.1 Retroalimentación a los sistemas y la teoría de cambio sistémica

4.2 Elementos clave del enfoque ISE4GEMs

Principales aportes ▶

PRINCIPALES APORTES - EL ENFOQUE ISE4GEMs

El enfoque ISE4GEMs se basa en los principios de la ciencia de la complejidad, el pensamiento sistémico y el análisis interseccional para introducir una nueva práctica de evaluación sistémica que se centra en la interseccionalidad de las dimensiones GEMs.



La teoría de cambio sistémica

La teoría de cambio sistémica es un producto clave del enfoque ISE4GEMs; difiere de las teorías de cambio regulares en que reconoce y analiza de manera más explícita los circuitos de retroalimentación que existen entre sistemas, apoya la tolerancia a la ambigüedad y la voluntad de gestionar pero nunca erradicar la incertidumbre y acepta una forma de saber que valora la pluralidad de perspectivas (frente a la convergencia en una sola perspectiva correcta), incluyendo las dimensiones GEMs.



Desarrollo de capacidades

Hace hincapié en la priorización e integración de los aprendizajes sobre el pensamiento sistémico y el análisis interseccional en los procesos de evaluación, en respuesta al llamamiento a apoyar el desarrollo de capacidades nacionales en el marco de los ODS; esto incluye el desarrollo de capacidades para quienes evalúan.



Ética

Se rige por una postura ética frente a la evaluación



Validez y rigor

Aplica el concepto de validez cultural y una definición de rigor que comprende el nivel de inclusión y participación



Metodologías interdisciplinarias mixtas

Hace un llamado al uso de metodologías interdisciplinarias, lo cual implica mezclar componentes de las metodologías y herramientas procedentes de las diferentes disciplinas relacionadas con las dimensiones GEMs



SECCIÓN B

ORIENTACIÓN PARA IMPLEMENTADORAS/ES DE ISE4GEMs

► [Sección B: Introducción](#)





Sección B: Introducción

El enfoque ISE4GEMs es una variación de la evaluación del desarrollo, y se encuentra fuertemente influenciado por esta.¹¹¹ La Sección B proporciona orientación sobre cómo llevar a cabo el enfoque ISE4GEMs. Tomamos las ideas fundamentales que figuran en la [Sección A](#) y les hacemos un recorrido por las principales fases de un proceso de evaluación. También presentamos algunos conceptos para mejorar el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimiento en torno al modelo ISE4GEMs, ambos de los cuales están adquiriendo mayor importancia para la evaluación en la era de los ODS.

Cada capítulo de la Sección B incide en una fase de una evaluación estándar. El [Capítulo 5](#) versa sobre el diseño y la planificación. El [Capítulo 6](#) abarca la recolección de datos. En el [Capítulo 7](#) se examina la fase de análisis e informes. El [Capítulo 8](#) ofrece sugerencias para mejorar el intercambio de conocimiento y el desarrollo de capacidades. Al igual que en la [Sección A](#), la Sección B también presenta algunas ideas nuevas que nos parece importante destacar desde un inicio:

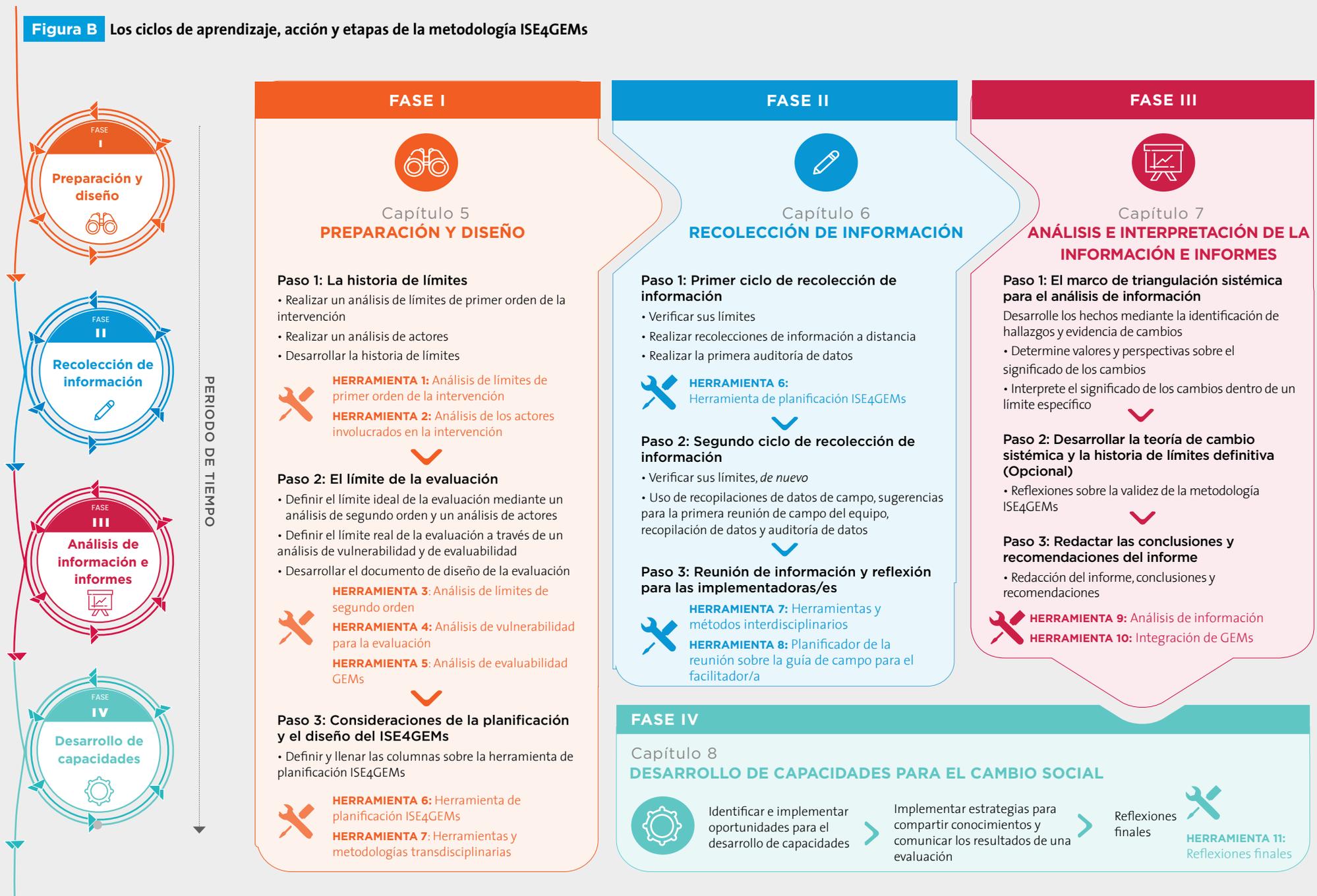
- Cada capítulo (o fase de evaluación) representa ciclos de actividad que pueden repetirse y tratarse nuevamente de forma iterativa y analítica (véase la [Figura B](#)).
- Este enfoque les pide definir dos sistemas durante la fase de planificación: el sistema de la intervención a ser evaluada y el sistema de evaluación. Ambos sistemas se superponen e interactúan entre sí durante todo el proceso de evaluación, y la identificación de los límites ([Capítulo 2](#)) de ambos sistemas ayuda a entender la complejidad del asunto. Estos límites están también sujetos a reflexión y análisis sostenidamente durante el proceso de evaluación, a medida que se va introduciendo información nueva y van emergiendo temas nuevos.

- Presentamos el desarrollo de una “historia de límites” como una metodología para definir los límites de la intervención y aceptar su complejidad en retrospectiva así como la integración del marco GEMs.
- Se les pedirá que definan dos límites para su sistema de evaluación — el límite ideal y el límite real de la evaluación. La brecha entre estos dos límites representa lo que se considera pertinente o importante evaluar contra lo que realmente puede ser evaluado, o bien lo que nos gustaría saber contra lo que es posible saber. Comprender y definir esta brecha es un proceso de aprendizaje y les ayudará a interpretar los hallazgos de la evaluación a través de una óptica sistémica.
- También se les introducirá al concepto de triangulación sistémica, que se extiende más allá de los métodos analíticos comunes y ayuda a cimentar la óptica sistémica en la interpretación del análisis de los hallazgos.
- Finalmente, presentamos el concepto de Teoría de Cambio Sistémica (SToC, por sus siglas en inglés), que es un potencial producto de un proceso ISE4GEMs que puede ser utilizado por los actores involucrados, comisionados/as y otras personas.

Antes de comenzar el [Capítulo 5](#), es importante subrayar la necesidad de que quienes estén usando esta metodología practiquen el pensamiento sistémico, al tiempo que reconocen que el proceso de evaluación es también sistemático. Los ciclos de aprendizaje y acción del enfoque ISE4GEMs ([Figura B](#)) constituyen un resumen práctico de todo el proceso ISE4GEMs (fases, pasos y herramientas). Hay una secuencia recomendada para los pasos, pero el orden siempre puede ser adaptado a su proceso específico y a su propio criterio de lo que tiene sentido para su evaluación..



Figura B Los ciclos de aprendizaje, acción y etapas de la metodología ISE4GEMs



CAPÍTULO 5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1: La historia de límites

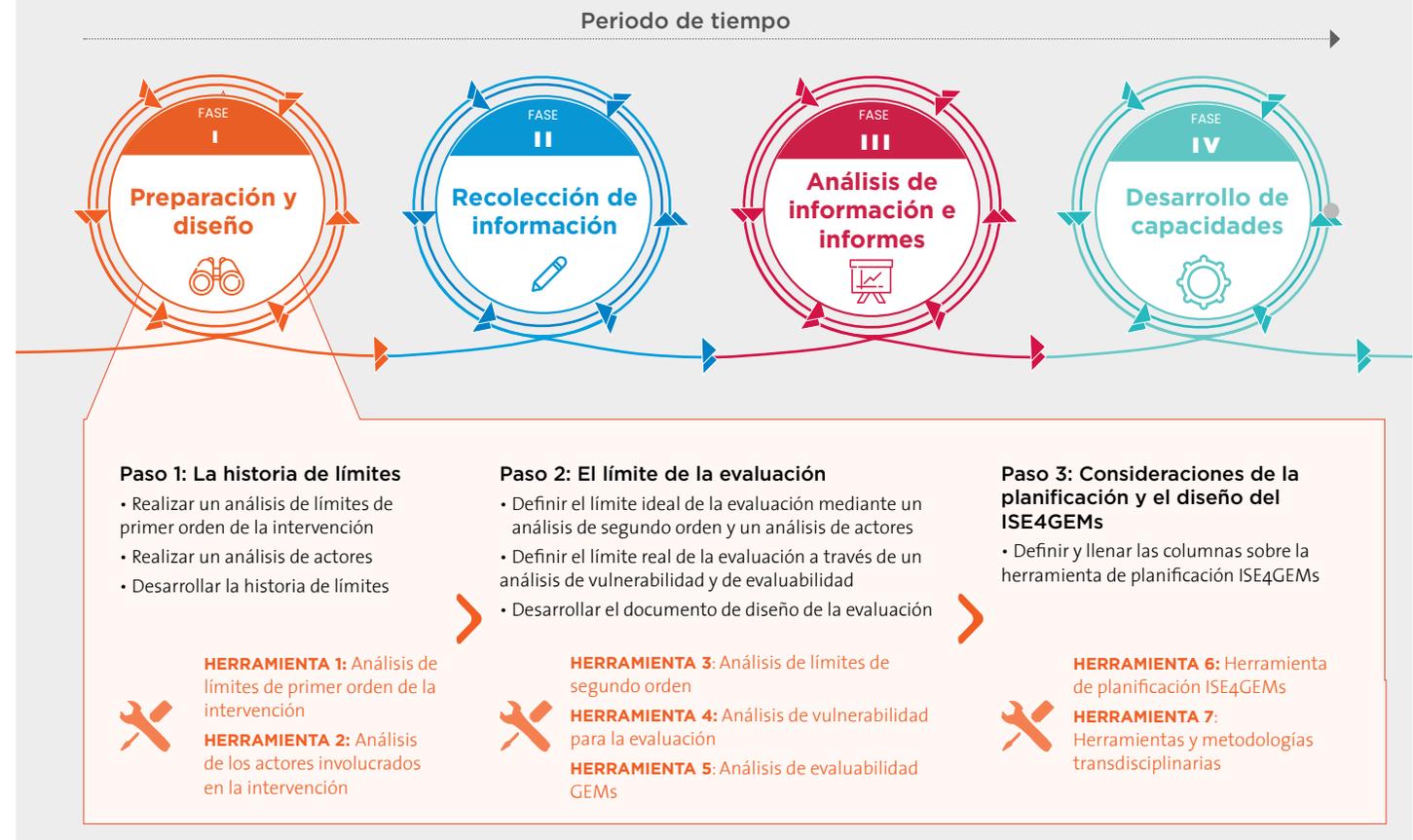
PASO 2: El límite de la evaluación

PASO 3: Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs

Este capítulo está diseñado para ayudarles a desarrollar la Fase I en relación con el diseño de su metodología ISE4GEMs. Tengan en cuenta que se trata de un enfoque flexible y cíclico, que les invita a desarrollar los pasos y las herramientas en el orden que mejor se adapte a su contexto de evaluación y a los actores involucrados

(véase la [Figura 5.1](#)). La información recopilada y registrada dentro de las herramientas de esta fase está sujeta a ser revisada, analizada y modificada sostenidamente durante las fases subsiguientes de su evaluación, a medida que surja mayor información y análisis adicionales.

Figura 5.1 Los ciclos de aprendizaje y acción del sistema ISE4GEMs - Fase I



Fase I: Preparación y diseño

PASO 1: La historia de límites

PASO 2: El límite de la evaluación

PASO 3: Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs



HERRAMIENTA 1
Análisis de
límites de primer
orden



HERRAMIENTA 2
Análisis de
actores

Identificar la intervención como un sistema: la historia de límites



La “**historia de límites**” es una narrativa central de la intervención a la que se hará referencia durante todo el proceso de evaluación.

El primer paso para diseñar cualquier evaluación es tener un panorama lo más claro posible de lo que se va a evaluar. En un enfoque sistémico, su intervención (u objeto a evaluar) es actualmente considerada como un sistema específico. Sabemos, de lo que aprendimos en la Sección A, que un sistema tiene que tener un límite claramente definido (pero flexible).

Los límites del sistema que ustedes están a punto de evaluar pueden no estar claramente definidos, ya sea para ustedes o para los actores involucrados en la evaluación. Una manera en que pueden elaborar, comunicar y validar los límites de este sistema es mediante la elaboración de lo que llamamos la “**historia de límites**” de la intervención. Se trata simplemente de una **descripción narrativa o una**

historia del sistema basada en sus contenidos, contexto (lo cual incluye interrelaciones) y diferentes perspectivas incluidas (o no). La historia de límites ha de ser utilizada en todas las etapas del proceso de evaluación. Este paso proporciona dos herramientas que, cuando se aplican, permitirán al usuario elaborar un borrador de una historia de límites. Ustedes definirán la historia de límites haciendo un análisis de límites de primer orden y un análisis de los actores involucrados de la intervención (o evaluando), los mismos que también deben incorporar las dimensiones interseccionales del enfoque GEMs. Las dimensiones GEMs no están reflejadas en la [Figura 5.2](#) porque pueden estar o no estar presentes. Dado que la historia de límites se elabora desde una perspectiva sistemática o de primer orden (es decir, por aquellos que se encuentran dentro del sistema y que están mirando hacia afuera), recomendamos encarecidamente que se elabore en el marco de un proceso participativo e inclusivo con los actores involucrados.

Figura 5.2 La historia de límites de la intervención





5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1: La historia de límites

PASO 2: El límite de la evaluación

PASO 3: Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs



HERRAMIENTA 1 Análisis de límites de primer orden

La manera en que se defina la historia de límites, y quién lo haga, puede tener profundos efectos en lo que es o no es evaluado y, al final, en los resultados de la evaluación. ¿Qué aprendizajes tienen lugar? ¿Qué acciones se están emprendiendo para generar un cambio? Una simplificación de la historia de límites puede llevar a una comprensión limitada o engañosa de los resultados o los juicios evaluativos sobre la intervención en general.

ANÁLISIS DE LÍMITES DE PRIMER ORDEN

El análisis de límites consiste en determinar los límites de un sistema en retrospectiva. Mediante un proceso de reflexión, participación y colaboración, se pueden establecer los límites de la intervención como un sistema de personas (que tienen perspectivas) y acciones (que generan contenidos), enmarcadas por contextos. Tengan en cuenta que la intervención puede haber cambiado, ya sea intencional o involuntariamente, durante la implementación de la misma, por una serie de razones (por ejemplo, cambios en el contexto, rotación de personal, acciones derivadas de los resultados de la revisión o evaluación de medio término). Dichos cambios también deben ser incluidos como parte de su análisis.

Para construir su historia de límites, utilicen la [Herramienta 1: Análisis de límites de primer orden](#). Esta es una muestra de un conjunto de preguntas de primer orden que deben guiarles a través de un análisis sistemático de la intervención. Es importante contestar las preguntas sobre hasta qué punto han sido incluidas o representadas las dimensiones GEMs. Si la intervención no incorporó una o más de las dimensiones GEMs, esto tiene que quedar registrado. Sin embargo, ustedes son libres de eliminar o agregar preguntas adicionales, dependiendo de lo que tenga sentido para su evaluación.

Para tratar de responder a estas preguntas, consulten documentos sobre la intervención, la organización y la ubicación (por ejemplo, planes estratégicos, programas y documentos de proyecto, teoría de cambio, análisis situacionales del país, etc.). Sin embargo, no olviden que información importante pero menos tangible no suele documentarse por escrito (por ejemplo, por qué se tomaron ciertas decisiones, las perspectivas de quién fueron consideradas prioritarias y por qué, etc.). Esta información normalmente se mantiene en forma de conocimiento en la cabeza de quienes han participado en el proceso de diseño o ejecución, lo cual incluye a las personas beneficiarias y a las comunidades involucradas. Si estas personas están disponibles para ser consultadas o entrevistadas, esto podrá ayudarles a elaborar una historia de límites que refleje las realidades concretas de la intervención (lo cual incluye sus complejidades) con mayor fidelidad de lo que permite una mera revisión de escritorio.

Por ejemplo, es probable que el límite haya sido definido por quienes tienen poder de decisión en lo que respecta al diseño (por ejemplo, dirigentes de programas, donantes, etc.). Pero el límite puede haber cambiado en el transcurso del tiempo por obra de quienes participan en la ejecución (por ejemplo, personal de programas, consultoras/es, personas beneficiarias, sociedad civil). ¿Pueden involucrar a quienes diseñaron la intervención y al personal de programas en la elaboración de la historia de límites? Su perspectiva sobre lo que sucedió, cómo, por qué y con quién es crucial para el desarrollo de una historia de límites más sólida y compleja.

Fase I:
Preparación y
diseñoPASO 1:
La historia de límitesPASO 2:
El límite de la evaluaciónPASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMsHERRAMIENTA 1
Análisis de
límites de primer
ordenHERRAMIENTA 2
Análisis
de actores
involucrados

CUADRO 5.1: Preguntas ilustrativas de la Herramienta 1 - Análisis de límites de primer orden

NOMBRE DEL PROYECTO: XXX	Información	Registrar cualquier cambio (formal o informal), incluso cuándo, cómo o por qué tuvieron lugar dichos cambios	Fuentes (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)
Preguntas para guiar su análisis de primer orden			
¿Qué motivó la decisión de intervenir para incidir en el problema? ¿Quién se involucró?	Preocupación respecto de la viabilidad financiera de una ONG y su capacidad para seguir financiando programas humanitarios		Reuniones con quien preside el directorio y demás directoras/es
¿Cómo se espera que la intervención incida en el problema?	La ONG ha estado facilitando el acceso de artesanos al mercado mundial de comercio justo, como un medio para empoderar a las comunidades.		
¿Cuáles son las metas, objetivos y justificación de la intervención? ¿Quién se implicó en el desarrollo de los mismos? ¿Qué factores se tuvieron en cuenta? ¿Quién tomó la decisión final?	Anotar la misión y la visión de la ONG. Mencionar a los actores involucradas en la toma de decisiones clave - a menudo el directorio y el personal. ¿Qué otros actores podrían haber participado?		

ANÁLISIS DE ACTORES

Una vez que hayan llevado a cabo un análisis de límites de primer orden, irá emergiendo una imagen de la intervención, incluso de quiénes participaron. Entender quién participó, quién no y por qué permite un análisis de actores más profundo, lo cual es útil para el desarrollo de una historia de límites sólida y constituye un conveniente punto de partida para identificar a los actores que han de participar en la evaluación (Paso 2).

Pueden utilizar la [Herramienta 2: Análisis de actores involucrados](#), que contiene un cuadro que les orientará para elaborar una lista de cada actor y evaluarlo según diferentes categorías y preguntas (algunas de ellas incluidas a continuación), para ayudarles a identificar mejor a cada actor y profundizar su percepción de las relaciones entre ellos, lo cual incluye desequilibrios y diferencias de poder. Por ejemplo, en un inicio, quienes diseñan y ejecutan la intervención

se encuentran en una posición de poder. Pero esto puede cambiar con el tiempo. A menudo, es posible que emerjan nuevos actores durante una intervención, o que los actores sean reconocidos más formalmente. Como también es posible que otros actores pasen a ocupar un lugar menos importante en la historia.

Las fuentes de información para este análisis son las mismas que se utilizan para realizar el análisis de primer orden, más otras (por ejemplo, informes, documentos públicos), que pueden servir para ilustrar las relaciones históricas y las dinámicas de poder. El análisis también puede requerir identificar “guardabarreras”. Los guardabarreras se utilizan comúnmente porque a menudo desempeñan un valioso papel en ayudar a ejecutores y evaluadores/as a obtener acceso a las personas y lugares. Su perspectiva e interpretación del contexto de la intervención y el plan de evaluación pueden ser extremadamente valiosas para sus procesos de análisis de límites.

Fase I:
Preparación y
diseñoPASO 1:
La historia de límitesPASO 2:
El límite de la evaluaciónPASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMsRECUADRO 5.1
Posibles actores

Entre los posibles actores pueden encontrarse los siguientes (pero sin limitarse a ellos):

Financistas y comisionados, personal del proyecto, guardabarreras, administradores, participantes o clientes del proyecto, dirigentes comunitarios y políticos incluyendo parlamentarios, organizaciones de mujeres, organizaciones LGTBQI, líderes de iglesias, líderes empresariales, activistas de la sociedad civil, voceros ecológicos, personas con antecedentes penales, científicos ambientales, instituciones estatales, activistas de ONG, propietarios tradicionales¹¹², organizaciones de apoyo, organizaciones de jóvenes y adolescentes, niños, escuelas, maestros y otros, incluyendo espectadores con un interés directo o incluso indirecto en el éxito de la intervención.¹¹³

ELABORACIÓN DE LA HISTORIA DE LÍMITES

Ya han revisado los documentos disponibles y han hablado con los actores involucrados y otras personas con el objeto de reunir la información que necesitan. El siguiente paso consiste en escribir una historia de límites sólida, pero concisa.

Una buena historia de límites proporciona una explicación holística y contextualizada del sistema a ser evaluado: ¿Qué elementos fueron incluidos dentro de sus límites, cuáles no lo fueron, por qué y cómo pudo haber cambiado esto a través del tiempo? Está pensada para ser un atractivo resumen narrativo del análisis sistemático y el análisis de actores que han llevado a cabo. Es una descripción del sistema tal como lo ven quienes están dentro de él e interactúan con él. Ustedes no eran parte del sistema que están describiendo;

por lo tanto, su función consiste en tratar de plasmar por escrito la historia de estas personas, absteniéndose de emitir juicios de valor o críticas influenciadas por su propio punto de vista externo. Es la historia del sistema, vista a través del lente de quienes se encuentran dentro de este. Debe reflejar las experiencias de quienes están en el sistema y su percepción de la intervención, y resaltar los principales vacíos u omisiones identificados por estos.

La historia de límites necesita abordar las dimensiones GEMs, indicando si se encuentran presentes y en qué medida, si no están presentes y por qué, así como cualquier otra información recogida sobre cómo es aparente que se entrecruzan entre sí dentro del sistema. Si existe, la teoría de cambio de la intervención debe ser incluida.¹¹⁴ Si no existe, puede construirse con base en la información recopilada en caso sea de interés para los comisionados de la evaluación.

Incluyan información acerca de los procesos relacionados con la línea de base, el diseño y el análisis; los objetivos y el propósito; los aspectos operativos; los actores involucrados; los resultados previstos y reales (tal como son vistos desde la perspectiva de los actores involucrados); los avances reportados a nivel de resultados; así como los desafíos y riesgos. Hay muchos otros aspectos que pueden ser incluidos para contar la historia de límites.

En realidad, es probable que deban enfrentar limitaciones en términos de cantidad de documentos disponibles o acceso a los actores, así como de tiempo disponible para completar la Fase I. Personas en posiciones de menos poder que otras pueden sentir que no están en condiciones de contribuir con honestidad, de forma segura y de buena fe. Construyan la historia de límites lo mejor que puedan con la información, el acceso y el tiempo que tenga disponibles.

¹¹² Se refiere a propietarios indígenas y tradicionales reconocidos del lugar, es decir, el país, la nación, a menudo pobladores de Naciones Originarias, que pueden tener o no derechos de propiedad sobre la tierra consagrados en el sistema legal dominante del Estado.

¹¹³ Cullen et al. 2011.

¹¹⁴ La teoría de cambio existente se analizará durante la Fase III desde una óptica sistémica.



5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1: La historia de límites

PASO 2: El límite de la evaluación

PASO 3: Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs

Recomendamos que se distribuya un borrador a los actores involucrados (por ejemplo, integrantes del grupo de referencia de la evaluación, personas entrevistadas, etc.), a fin de recabar sus comentarios para subsanar los vacíos en la información y corregir posibles inexactitudes. La historia debe fortalecerse con la experiencia de ellos y debe concluir con un proceso consultivo que funcione para su contexto. Lo ideal es organizar actividades para reunir a actores con el fin de analizar y aclarar aspectos de la historia.

Sus habilidades como implementador/a del ISE4GEMs serán necesarias, ya que oscilará entre facilitador/a y “experto mediador” en caso de que emergieran divergencias de opinión fuertemente arraigadas o desequilibrios de poder que pudieran distorsionar la narrativa. Por ejemplo, quien dirige la intervención puede decir una cosa, pero el personal que trabaja en el nivel técnico podría tener una perspectiva diferente. ¿Cuál de estas narrativas prevalece? Ustedes tienen la posibilidad de establecer un balance entre las diferentes voces dentro de la organización. Por ejemplo, es posible que deban facilitar una alternativa para recabar retroalimentación

de manera reservada. Tengan mucho cuidado, en lo que respecta a la forma en que se integran todos los comentarios, en no identificar a las personas o grupos por su nombre y, cuando las diferencias reales se mantengan, incluir esto como parte de la historia de límites. Asimismo, deben ser conscientes de cómo su propia perspectiva como evaluadoras/es influirá en la manera en que se definan los límites y se enmarque la historia para los fines de la evaluación, a pesar de los esfuerzos realizados para minimizar este efecto.

La historia de límites también puede ser un documento independiente útil para la organización. Tal vez pueda tener valor más allá de la evaluación, tanto como una pieza interna de gestión del conocimiento como para comunicaciones externas. La convocatoria a la participación de los actores involucrados en el proceso de elaboración puede representar una valiosa oportunidad de aprendizaje que invite a la reflexión y desarrolle capacidades.



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la
evaluación

PASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 3
Análisis de
límites de
segundo orden



HERRAMIENTA 4
Análisis de
vulnerabilidad



HERRAMIENTA 5
Análisis de
evaluabilidad
GEMs

Una evaluación es también un sistema. Se trata de un “sistema de conocimiento” que necesita ser delimitado a través de un límite establecido. Si bien es cierto que se ha tomado la decisión de realizar una evaluación, el límite de la evaluación aún no ha sido enteramente definido¹¹⁵ Este límite de la evaluación puede ser definido ahora que cuentan con una historia de límites.

En primer lugar, definan un límite ideal para su sistema de evaluación mediante la realización de un análisis de límites de segundo orden de la historia de límites. El objetivo es determinar lo que sería conveniente evaluar. Utilicen el marco GEMs para efectuar un análisis interseccional y recuerden que el límite ideal incorpora todas las dimensiones GEMs.

Sin embargo, las evaluaciones no se llevan a cabo en condiciones ideales. Rara vez es posible evaluar todo lo que sería de utilidad. Ustedes deben redefinir el límite ideal de manera tal que refleje consideraciones relacionadas con la evaluabilidad, el acceso a los actores y la disponibilidad de los mismos, así como otras limitaciones “del mundo real”¹¹⁶ para determinar los límites reales de la evaluación o lo que es posible evaluar. La formulación de los objetivos, alcance, criterios y preguntas de su evaluación es una manifestación de este límite real. Esta información normalmente se incluye en los términos de referencia (TdR) o en el informe inicial de su evaluación.

Al definir tanto el límite ideal como el límite real de la evaluación, estarán reconociendo explícitamente y llamando la atención sobre la brecha existente entre lo que resulta pertinente evaluar y lo que va a ser efectivamente evaluado. Estas limitaciones son útiles de tener en cuenta durante las fases de análisis e informes, a fin de calificar mejor los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Cuando la

brecha entre el límite ideal y el límite real es amplia, posiblemente se tenga menos confianza en los hallazgos de la evaluación y viceversa.

DEFINIR EL LÍMITE IDEAL DE LA EVALUACIÓN

Definir el límite ideal significa analizar la historia de límites desde la perspectiva de alguien fuera al sistema que lo está observando desde afuera hacia adentro. Es un análisis sistémico de segundo orden en el que su perspectiva se utiliza explícitamente para definir el límite ideal de la evaluación. Tengan en cuenta que sus perspectivas pueden excluir o incluir activamente diversos puntos de vista, por lo que será muy importante que mantengan la práctica de la reflexión.

La pregunta central que deberán hacerse es: ¿Qué elementos deberían ser incluidos dentro del límite de la evaluación para permitir una comprensión compleja y sólida de los resultados de la intervención, la misma que debe incluir información sobre las dimensiones GEMs? La [Herramienta 3: Análisis de límites de segundo orden](#) ofrece un conjunto de preguntas de muestra que pueden guiarles a través de un análisis de segundo orden de la historia de límites, a fin de transitar de lo sistemático a lo sistémico.

- ¿Qué elementos faltaron en la historia de límites que pudieron haber sido incluidos en el límite de la evaluación?
- ¿La intervención se encuentra anidada dentro de otros sistemas o se entrecruza con estos? ¿Cuáles? ¿Qué tipos de redes se han formado entre estos sistemas?
- ¿Cómo interactúa la intervención con su contexto? ¿Cómo se afectan o se modifican mutuamente?

¹¹⁵ El límite de la evaluación puede ser definido parcialmente o a grandes rasgos en los términos de referencia para la evaluación.

¹¹⁶ Esta guía no proporciona estrategias específicas para tratar las situaciones de la vida real que afectan a todas las evaluaciones; sin embargo, les recomendamos que consulten la abundante literatura sobre el tema que ya ha sido publicada. Ver Bamberger et al. 2012; Bamberger y Segone 2011; Brisolara et al. 2014; Burns y Worsley 2015; Donaldson et al. 2013; Kirkhart 2015; Romm y Dichaba 2015.

5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs



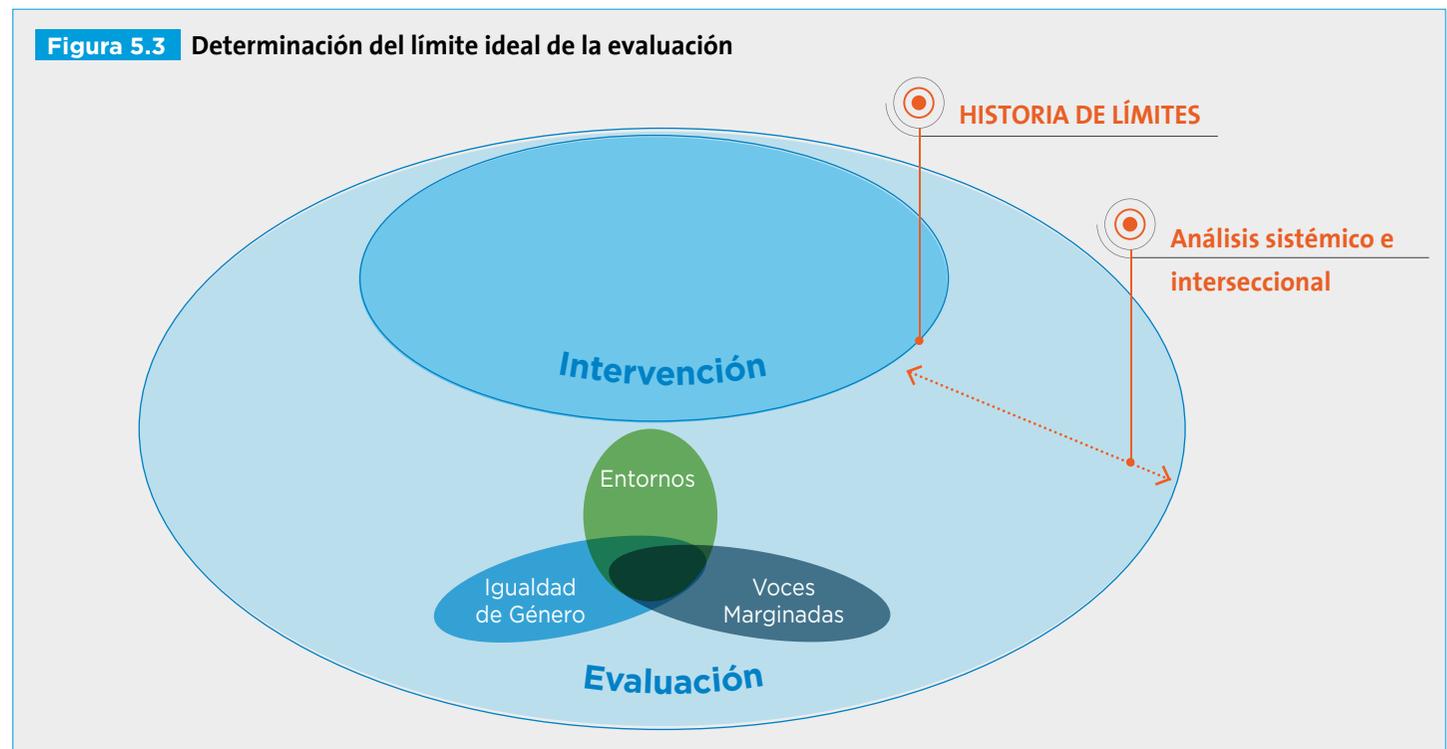
HERRAMIENTA 3

Análisis de límites de segundo orden

- ¿Existe evidencia de resultados, planeados o no (positivos o negativos), en materia de igualdad de género?
- ¿De qué manera la evaluación puede incrementar la rendición de cuentas y el aprendizaje sobre el impacto en los entornos naturales, especies, sistemas ecológicos y paisajes naturales y humanos, ya sea acoplados o integrados?
- ¿Cómo se utilizará la evaluación para mejorar el diseño de la intervención con el fin de reducir la marginación en todas sus

formas en aras de la justicia social y ambiental?

Como pueden ver, es clave en este proceso analizar la medida en que cada dimensión GEMs resulta pertinente para ser incluida en la evaluación. La [Herramienta 3: Análisis de límites de segundo orden](#) puede ayudarlos a encauzar su análisis de modo tal que les permita contestar preguntas sobre las tres dimensiones teniendo en cuenta el panorama general.



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs

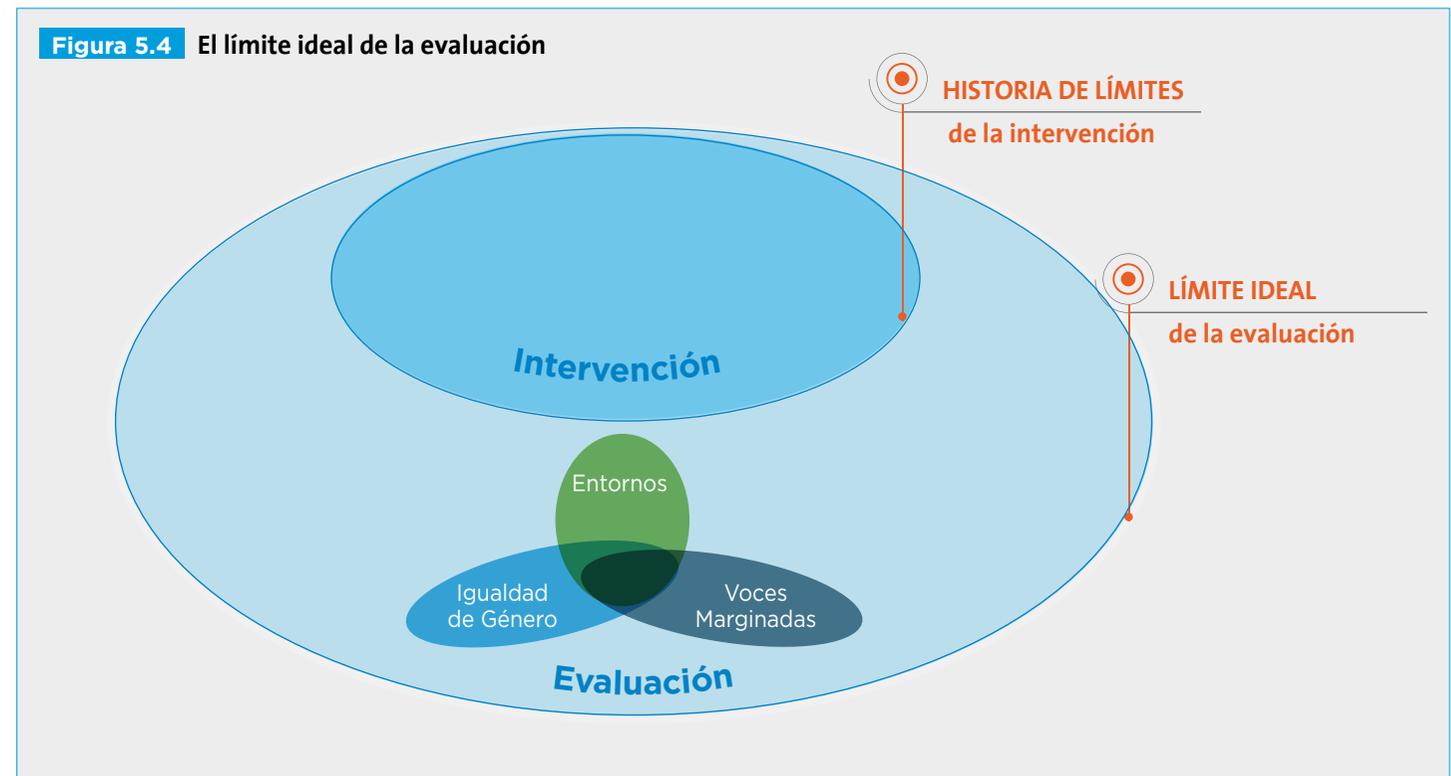


HERRAMIENTA 2

Análisis de actores involucrados

Para llevar a cabo este paso, vuelvan sobre la [Herramienta 2: Análisis de actores involucrados](#), para llenar ahora la última columna, que establece quién debe participar en la evaluación, e incluir cualquier

nuevo actor identificado a raíz del análisis de segundo orden e interseccional. La [Figura 5.4](#) muestra el límite ideal final de su evaluación, desarrollado a partir de su análisis interseccional y sistémico.



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

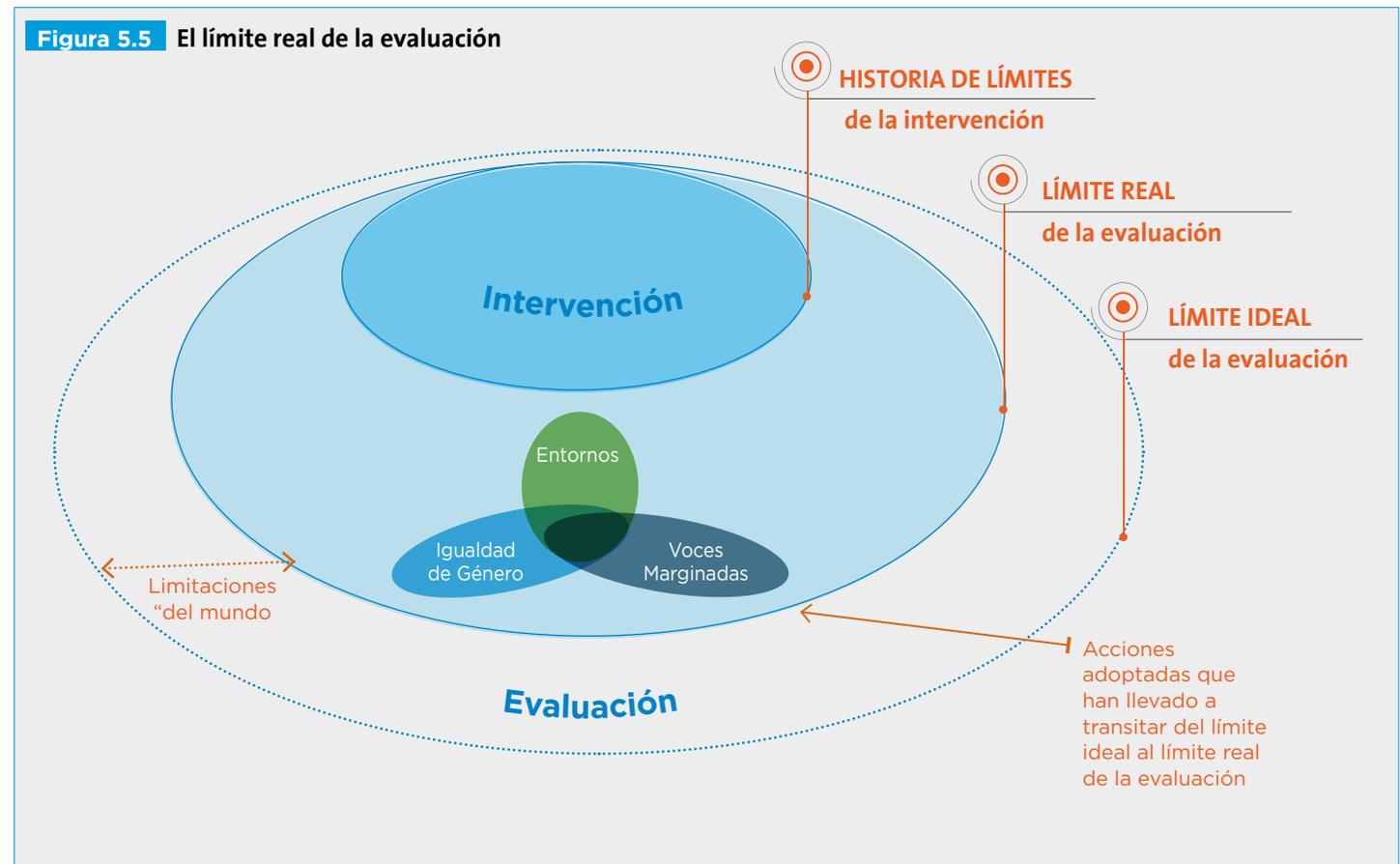
PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs

DEFINIR EL LÍMITE REAL DE LA EVALUACIÓN

A estas alturas, se han percatado de algunos elementos que podrían estar contenidos dentro de un límite ideal de la evaluación. Para llegar al límite real del sistema de evaluación, es necesario considerar las limitaciones “del mundo real” (por ejemplo, presupuesto, plazos, consideraciones éticas, evaluabilidad)¹¹⁷

Para ilustrar lo anterior, la [Figura 5.5](#) muestra la intervención o la historia de límites de la misma, el límite ideal de la evaluación y el límite real. Sus actividades de planificación, recursos, capacidades humanas, ubicación, selección de la metodología y muchas otras decisiones determinarán la posición del límite real.



117 Bamberger et al. 2012.



5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
**El límite de la
evaluación**

PASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 4

Análisis de
vulnerabilidad

En esta sección nos enfocamos en dos acciones importantes para la metodología ISE4GEMs que pueden ayudarles a transitar del límite ideal al límite real de la evaluación: el análisis de vulnerabilidad de los actores identificados y el análisis de evaluabilidad..

Análisis de vulnerabilidad

Revisen la lista de actores seleccionados por medio de la [Herramienta 2: Análisis de actores involucrados](#) para participar en la evaluación. Ahora deberán evaluar a cada grupo o categoría de actores para entender qué vulnerabilidades podrían existir entre ellos y considerar si es posible involucrarlos éticamente o no tal como se analizó en el [Capítulo 4](#).

Pueden utilizar la [Herramienta 4: Análisis de vulnerabilidad](#) para ayudarles a determinar si los actores pueden participar libremente, si necesitan instalaciones especiales para poder participar, si tienen problemas de accesibilidad o si al participar están incurriendo en un riesgo importante de perjuicio. Puede que también deseen identificar más claramente el papel de cualesquier guardabarreras en facilitar o entorpecer el acceso a otros actores. La evaluación será de mejor calidad si pueden tomar en cuenta el impacto sobre las personas participantes antes, durante y después del período de evaluación. El [Cuadro 5.2](#) muestra cómo utilizar la [Herramienta 4](#).



Foto: ONU Mujeres/Gaganjit Singh



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
**El límite de la
evaluación**

PASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMS



HERRAMIENTA 4
Análisis de
vulnerabilidad

CUADRO 5.2: Cómo utilizar la Herramienta 4: Análisis de vulnerabilidad

DIMENSIONES GEMS	Indicadores de vulnerabilidad en el lugar o lugares de la intervención	Potencial vulnerabilidad en el proceso de evaluación	Nivel al que se puede experimentar vulnerabilidad (por ejemplo, comunitario, de hogares, intra-familiar)	Acciones de mitigación propuestas para reducir la vulnerabilidad en el proceso de evaluación (por ejemplo, esfuerzos especiales para alentar la participación, salvaguardas éticas, empoderamiento)
 Igualdad de género (actor: mujeres y niñas empleadas en el servicio doméstico)	Mayores tasas de analfabetismo entre las mujeres y las niñas, en comparación con los hombres y los niños varones	La incapacidad de las mujeres y niñas analfabetas para leer los TdR de una evaluación u otros materiales escritos puede impedir que más mujeres y niñas participen en la evaluación o den su consentimiento informado al hecho de ser entrevistadas.	Comunitario y de hogares, tanto en las viviendas de sus empleadores como en sus propios hogares con sus esposos y familiares	Elaborar un video o un podcast de los TdR en un lenguaje apropiado para explicar el proceso de evaluación, comentar sobre el proceso y difundirlo de manera definitiva; utilizar gráficos y elementos visuales. Describir visualmente los TdR y los objetivos de la evaluación.
 Entornos (actor: mujeres y niñas empleadas en el servicio doméstico)	Materiales peligrosos para el medio ambiente en el lugar de trabajo y en las proximidades del lugar donde viven las mujeres	Integrantes de la comunidad tal vez no tengan tiempo para participar en el proceso de evaluación. Mujeres, niños, ancianos y quienes ya viven por debajo de la línea de pobreza tal vez pueden tener mayor afectación por la exposición a sustancias tóxicas.	Comunitario, intrafamiliar y de hogares	
 Voces marginadas (actor: mujeres y niñas empleadas en el servicio doméstico)	Percepción dominante de que el trabajo doméstico no es una profesión, requiere de habilidades mínimas o escasa formación y es apropiado para las niñas tanto como para las mujeres	Las mujeres y las niñas no se sienten motivadas a participar en la evaluación por temor a perder su empleo.	Comunitario, de hogares y a nivel del lugar donde se desempeña el trabajo doméstico	Esfuerzo especial para entablar relación con sindicatos y agencias de empleo con el fin de atender a las mujeres que participaron en la intervención, incluyendo a sus familias



5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
**El límite de la
evaluación**

PASO 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 5
Análisis GEMs de
evaluabilidad

Análisis de evaluabilidad

Una vez que hayan determinado qué actores pueden ser éticamente incluidos, podrán pasar al tema de la evaluabilidad¹¹⁸ examinando en qué medida una intervención puede ser evaluada de forma confiable y creíble.

En los casos en que estas limitaciones no puedan ser superadas (por ejemplo, insuficiente tiempo asignado, datos no disponibles, incapacidad para recolectar información sin perjudicar a las personas encuestadas, estados frágiles), se ajustará el límite de la evaluación de modo tal que refleje esta realidad.

En esta sección nos enfocamos en la evaluabilidad de las dimensiones GEMs, que podrían enfrentar problemas especiales. Por ejemplo, las evaluaciones tendrían que considerar lapsos de tiempo distintos entre lo que puede ser visto o experimentado como resultado de la actividad humana (por ejemplo, días, meses, años) y los cambios que pueden ser observados como producto de la actividad ambiental (por ejemplo, decenios, siglos). Otras complejidades podrían incluir limitaciones geográficas (por ejemplo, monitoreo de un arroyo, mas no de toda la cuenca).

Del mismo modo, es posible que las intervenciones sociales no puedan producir cambios transformacionales observables en el comportamiento humano varios años después de la intervención, o que estos se vean ostensiblemente revertidos por fenómenos de regresión social. Los problemas identificados durante el análisis de evaluabilidad también pueden servir para impulsar el aprendizaje sobre cómo mejorar la evaluabilidad en el futuro con las dimensiones GEMs.

La [Herramienta 5: Análisis GEMs de evaluabilidad](#) puede utilizarse con quienes dirigen los programas o actores clave. He aquí algunos ejemplos de preguntas para el análisis GEMs de evaluabilidad:

- Qué elementos deberían ser evaluados para generar un análisis sólido de las dimensiones GEMs?
- ¿Cuál es el nivel de la información disponible o qué puede ser recolectada de manera ética y factible de acuerdo con las dimensiones GEMs (por ejemplo, sobre paisajes ecológicos)?
- ¿Tienen los sistemas paisajes ecológicos discretos y conocibles (por ejemplo, recursos naturales, lugares o activos)?
- ¿Existen temas que actualmente estén siendo objeto de impugnación relacionados con los paisajes ecológicos y el desarrollo sostenible?
- ¿Cuál es el contexto en el que se lleva a cabo la evaluación? ¿Cuáles son los límites sectoriales y de políticas públicas (por ejemplo, a nivel local, nacional, internacional)? ¿Con qué entornos de políticas y sectores de la comunidad trabajó la intervención o a cuáles de ellos trató de afectar? ¿Cómo se midió el impacto social?
- Sensibilidad y conciencia cultural: ¿Qué idiomas se hablan? ¿Cuál es la composición étnica de la población? ¿Cuáles son las prácticas religiosas y qué fiestas religiosas se observan? ¿Cuáles son las creencias y prácticas que deben ser comprendidas y consideradas con sensibilidad cultural?

¹¹⁸ Recomendamos asimismo el Cuadro 4 (págs. 57 a 59) de la Guía del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) sobre Integración de la igualdad de género y los derechos humanos en la evaluación, que proporciona algunos posibles enfoques para encarar los problemas de evaluabilidad relacionados con el análisis de la igualdad de género y los problemas de derechos humanos, UNEG 2014.



5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
**El límite de la
evaluación**

STEP 3:
Consideraciones de la
planificación y el diseño del
ISE4GEMs

- ¿Qué evidencias existen de que se haya llevado a cabo un proceso de reflexión crítica sobre los límites iniciales del problema y de que se haya buscado un consenso con participantes y actores locales en el sentido que la intervención se justifica, es ética y probablemente genere un resultado que conduzca a una mejora?
- ¿Los resultados de la evaluación impulsarán el aprendizaje sobre cambios transformacionales y abrirán espacios, o se encontrarán con limitaciones para desarrollar capacidad a nivel local?

La brecha entre el límite ideal y el límite real de la evaluación debería emerger después de identificar los problemas de vulnerabilidad y evaluabilidad que el límite ideal tendría que enfrentar. Esta diferencia debe quedar registrada en los TdR o en el informe inicial de la evaluación.

DESARROLLAR EL DOCUMENTO DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

En el [Paso 1](#) de este capítulo, desarrollarán una narrativa para comunicar la historia de límites. En este paso, desarrollarán una narrativa para articular el límite de la evaluación en su documento

de diseño de evaluación (TdR, informe inicial, etc.) con la historia de límites incluida como un importante anexo.

El trabajo realizado durante el Paso 2 debe reflejarse en el desarrollo de esta narrativa, incluidos los temas y actores involucrados que resultaban relevantes, pero no fueron tomados en cuenta por razones éticas, de viabilidad u otras. La narrativa debe reflejar y describir la justificación detrás de la selección del enfoque ISE4GEMs, así como el límite real de la evaluación acordada y cómo difiere del límite ideal de la evaluación (es decir, qué se excluyó y por qué). Esta explicación contribuirá a sustentar la interpretación final de los hallazgos de la evaluación que se trata en el [Capítulo 7](#).

En el enfoque ISE4GEMs, el análisis de la historia de límites mediante un análisis de segundo orden les ayudará a definir los objetivos, uso/ usuarios, criterios, preguntas e indicadores, métodos de recolección de datos, salvaguardas éticas, metodologías de análisis de información, oportunidades de desarrollo de capacidades y plazos. El Paso 3 a continuación les ayudará con la elaboración del documento de diseño y el plan de implementación de su evaluación, con base en el análisis que llevaron a cabo en este paso.



5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias

La [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#) se sustenta en una herramienta de evaluación de uso común, pero incorpora un enfoque ISE4GEMs. Les permite trabajar secuencialmente con otras persona en el desarrollo y finalización del diseño y la narrativa de su evaluación, pero también sirve como un plan de implementación una vez que todos los elementos han sido incluidos y descritos en forma de narrativa. La herramienta puede incluirse como anexo además de la historia de límites. La herramienta debidamente llenada sirve como un valioso referente durante la ejecución de la evaluación (por ejemplo, para la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones sobre cambios necesarios). A continuación se enumeran las columnas de la herramienta.

En vista de que existen abundantes recursos sobre el diseño general de una evaluación (es decir, indicadores, metodologías, consideraciones éticas, etc.), hemos optado por enfocarnos principalmente en lo que resulta útil específicamente para el enfoque ISE4GEMs. Antes de pasar a los detalles de las columnas específicas, les compartimos el [Cuadro 5.3](#), que describe algunos principios generales de diseño que deben ser considerados en esta etapa.

Columna #	Campo
1	Propósito, objetivos y uso de la evaluación
2	Criterios de evaluación
3	Preguntas clave
4	Indicadores de la evaluación
5	Metodologías de recolección de información y métodos alternativos (incluido el plan de almacenamiento y gestión de la información)
6	Fuentes de información y actores involucrados
7	Riesgos y salvaguardas éticas
8	Análisis e interpretación de la información para fines de triangulación sistémica
9	Plan de desarrollo de capacidades y de intercambio de conocimiento
10	Cronograma y recursos



CAPÍTULO 5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
Consideraciones de la planificación y el diseño del ISE4GEMs

CUADRO 5.3: Principios de diseño ISE4GEMs

	Principio de diseño	Preguntas rectoras para la capacitación del equipo de evaluación
FASE I: PLANIFICACIÓN	Armar un equipo de coevaluación colaborativa	¿Posee el equipo toda la experticia, experiencia y otras competencias relevantes necesarias para acometer la evaluación de una manera que ofrezca alternativas de solución y contribuya al intercambio de conocimiento y a la creación de capacidad a nivel individual, institucional y social/estatal?
	Crear percepciones comunes	¿El equipo entiende el proceso de evaluación sistémica, la definición de la historia de límites, el proceso de evaluación, incluidos los aspectos éticos de aplicar el enfoque GEMs?
	Mejorar las capacidades de participación y el interés en participar	¿Se está prestando la debida atención a las capacidades (materiales, intelectuales, emocionales) que se requieren de las personas participantes? ¿Qué planes o apoyos se pueden establecer para mejorar su participación efectiva y sostenida a través del tiempo? ¿Cuál es o ha sido el nivel de participación en la definición del objetivo o las preguntas de evaluación? ¿Existe un consenso en torno al alcance y el espectro de actores involucrados y las personas participantes?
	Diseñar un marco metodológico para la creación e integración colaborativa de conocimiento	¿Las metodologías se seleccionan de común acuerdo con el equipo? ¿Qué capacitación se necesita para que coevaluadores/as (por ejemplo, encuestadores/as) desarrollen las competencias necesarias para desempeñar con confianza sus funciones y tareas durante la fase de implementación, incluidos códigos de prácticas y protocolos?
	Diseñar estrategias y prepararse para lidiar con conflictos	¿Prevén las evaluaciones / coevaluadores/as el surgimiento de conflictos y están preparadas para afrontarlos desde un inicio, y se están adoptando procedimientos y procesos para manejar y resolver dichos conflictos, en caso de que surjan o cuando lo hagan?
	FASE II	Asignar funciones adecuadas a coevaluadores/as y evaluadores/as y apoyarles
FASE III	Mejorar capacidades a través de los hallazgos colectivos y la integración analítica	¿Se analiza la información de forma iterativa y participativa, de manera tal que comprometa a actores y personas participantes? ¿Participan actores involucrados en el proceso de triangulación sistémica con el objeto de compartir su perspectiva, reflexiones e informaciones?
FASE IV	Mejorar capacidades mediante el intercambio de conocimiento	¿Pueden ser integrados los resultados de la evaluación en los sistemas de gestión del conocimiento existentes u otros cuerpos de conocimiento? ¿El equipo proporciona a sus socios de prácticas los productos, publicaciones, servicios, etc., en un formato y lenguaje adecuados? ¿Cómo se utilizarán los resultados de la evaluación para mejorar la comprensión de actores involucrados acerca del análisis sistémico e interseccional?
	Generar un cambio social	¿Cómo pueden utilizarse los resultados de la evaluación para mejorar el pensamiento sistémico y la percepción de interseccionalidad entre actores involucrados?



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**

Propósito, objetivos, uso/usuarios

(Columna 1, Herramienta 6)

Al considerar cómo enmarcar los objetivos y el uso/los usuarios de la evaluación, entre las preguntas que se formulan habitualmente se encuentran las siguientes:



- **¿Por qué se está llevando a cabo esta evaluación?**
- **¿Qué propósitos tendrá y qué uso se le dará?**
- **¿Quién tendrá el interés o la posibilidad de utilizarla y cómo?**

Tanto comisionados/as de la evaluación como evaluadores/as y actores involucrados necesitan claridad en torno a estos temas. A continuación, mencionamos algunas preguntas adicionales que responden al enfoque ISE4GEMs y que pueden ser incorporadas aquí:

- ¿Existen opiniones divergentes en cuanto a los objetivos y al uso de la evaluación?
- ¿La evaluación tiene en cuenta o intenta conciliar diferentes perspectivas y necesidades de información evaluativa?
- ¿Qué voces fueron incluidas en o excluidas de la definición de los límites de la evaluación y dentro de los límites mismos y por qué, especialmente en relación con las dimensiones GEMs? ¿Existe el margen necesario para abogar por

una dinámica de poder más equilibrada en la toma de las decisiones relacionadas con ello?

- ¿Qué dimensiones GEMs (y sus interrelaciones) son relevantes para ser incluidas en los objetivos?
- ¿Se puede incluir la identificación de temas emergentes como un objetivo específico de la evaluación?¹¹⁹
- ¿Existe interés en desarrollar una teoría de cambio sistémica y/o una historia de límites revisada sobre la base de los resultados de la evaluación? (Véase el [Capítulo 7](#))
- ¿Se utilizarán el proceso y los resultados de la evaluación para desarrollar capacidades entre actores involucrados en materia de pensamiento sistémico e interseccionalidad de las dimensiones GEMs?

Criterios y preguntas

(Columnas 2 y 3, Herramienta 6)

La selección de los criterios de evaluación puede basarse en criterios tradicionales (como los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo [CAD] de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y criterios humanitarios) o en criterios relacionados con las dimensiones GEMs.¹²⁰ El desarrollo de las preguntas de evaluación buscaría incluir preguntas sistémicas y preguntas que cubran las dimensiones GEMs a partir de un análisis de la historia de límites. Idealmente, la selección de las preguntas de evaluación también debería incluir la participación de actores involucrados en un proceso inclusivo y participativo.

¹¹⁹ Espinosa 2013.

¹²⁰ UNEG 2014.



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**



RECUADRO 5.2

Consejos desde el campo: Cómo establecer los criterios de evaluación

Hace poco se realizó una evaluación utilizando los criterios ISE4GEMs con el encargo de suministrar una validación independiente del impacto y la sostenibilidad de una ONG que trabaja en una región de América Central.

La evaluación debía ser utilizada por la organización para verificar a través de una fuente independiente su percepción de los beneficios acumulados que su organización estaba generando, determinar las áreas en que se estaban produciendo deficiencias o fallas programáticas, identificar problemas que pudieran amenazar su sostenibilidad social y económica y asegurar la continuidad del apoyo financiero al trabajo de la organización.

En consulta con el personal, se escribió una historia de límites. La creación de la historia de límites permitió a las evaluadoras formarse una idea clara sobre los programas gestionados por la organización, cómo se seleccionaron y diseñaron, los plazos en que habían sido ejecutados, los costos y a quién iban dirigidos. A partir de ahí, se formuló la siguiente pregunta central: ¿Cuál ha sido el impacto de [los programas de] la ONG en la población de esta región de América Central?

Surgieron varias preguntas adicionales para la evaluación:

- ¿De qué manera ha contribuido la ONG a generar un cambio social transformacional a nivel local en las comunidades con las que trabaja?
- ¿Es la ONG sostenible de cara al futuro?
- ¿Las mujeres con las que trabajan están “empoderadas” en sus vidas por las actividades de la ONG?

Se estableció un conjunto de criterios e indicadores para guiar las decisiones de evaluación tomadas y responder las preguntas básicas.

Los criterios atravesaron transversalmente las preguntas de la entrevista y permitieron que surgieran cuestiones que encajaban dentro del marco GEMs, en particular en relación con el impacto en la igualdad de la mujer, cuestiones de sostenibilidad (que van más allá de la mera capacidad financiera para incluir la salud ambiental de la región) y otras voces que podrían verse afectadas por las actividades, pero que eran desconocidas para la ONG.

Criterios	Indicadores
Diversidad	Consenso en torno a que la mayoría de las cooperativas y la mayoría de sus integrantes tienen acceso al programa.
Eficacia	Consenso en el sentido que el programa impacta positivamente en la cooperativa y conduce al logro de resultados eficaces y genuinos en materia de transformación social.
Longevidad	La longevidad se logró porque existe un consenso en el sentido que el programa se justifica, con los ajustes, modificaciones o adaptaciones del caso, si procede.
Sostenibilidad	El personal, las artesanas y el directorio opinan que el programa es viable y manejable en un futuro previsible, teniendo en cuenta los cambios ecológicos documentados en la región (por ejemplo, deforestación, contaminación del agua dulce, etc.); el programa genera beneficios sustanciales, de modo tal que su desarrollo y la inversión en curso son deseables.
Beneficio	Consenso en el sentido que las ganancias se distribuyen equitativamente entre las cooperativas y sus miembros (así como, más allá de ellos, entre sus familias y comunidades): acumulación de capital financiero y humano, salud, educación y otros; consenso en torno a que el efecto acumulado de la capacitación y el apoyo ha sido el empoderamiento de las mujeres.

Fuente: Implementadoras del enfoque ISE4GEMs



5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs** ▶

Indicadores de evaluación

(Columna 4, Herramienta 6)

Los indicadores específicos son útiles para orientar la recolección de información con miras a responder a cada una de las preguntas de evaluación. Algunas preguntas rectoras para la formulación de indicadores en el marco de la metodología ISE4GEMs son:

- ¿Permitirán los indicadores recoger el surgimiento de interrelaciones y dinámicas de poder y evidencia de ello?
- ¿Están los indicadores equilibrados en términos de incorporar cada dimensión GEMs en la medida en que cada una se considera relevante? ¿Se recogerá alguna de las interrelaciones entre las dimensiones GEMs?
- ¿Recogen los indicadores los cambios de conducta y actitud, así como las percepciones de las personas con respecto a su propio proceso de cambio?
- ¿Es apropiado y útil desarrollar los indicadores de manera participativa o en el marco de un proceso de consulta?

Los indicadores con enfoque de género han sido intensamente trabajados debido a los entornos de políticas anteriores de las Naciones Unidas en materia de desarrollo internacional, entre ellos los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El desafío es diseñar un conjunto de indicadores que recojan los aspectos difíciles de medir de las relaciones de poder y los cambios. Se recomienda el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos.¹²¹

Ahora que existe un conjunto de indicadores globales comunes para los ODS (los mismos que están siendo adaptados a las diferentes realidades nacionales), se puede recurrir a ellos para ayudar con el desarrollo de sus indicadores. Es más: pueden pensar en formas en que los indicadores de su evaluación puedan conducir a esfuerzos

de recolección de información más amplios, que sirvan para el seguimiento, revisión o evaluación de los ODS a nivel nacional o global. En el [Capítulo 8](#) se ofrecen algunas sugerencias sobre cómo compartir la información recogida por la evaluación con este fin.

Selección de metodologías de recolección de información y métodos alternativos

(Columnas 5 y 6, Herramienta 6)

La selección de los métodos de evaluación es uno de los aspectos más importantes de un diseño sistémico. En el enfoque ISE4GEMs, los métodos seleccionados están diseñados para recoger información y permitir un análisis de las respuestas a las preguntas de evaluación que se guíe por los indicadores seleccionados de una manera que:

- Captura las dimensiones GEMs y la complejidad interrelacionada de las estructuras relacionales y de poder que pueden ser la causa fundamental de la marginación y la desigualdad de género y permita hacer un seguimiento de los cambios.
- Captura las interrelaciones entre las partes que componen múltiples sistemas, especialmente sistemas humanos y naturales acoplados.
- Apoya la identificación del surgimiento de nuevos factores.
- Es lo suficientemente flexible como para permitir el seguimiento de aspectos y opciones emergentes (si se considera pertinente) cuando los métodos seleccionados no sean apropiados o no logren recoger la información requerida.
- Apoya un enfoque ético frente a la participación de los actores, así como la validez y el rigor de la información, tal como se define en el [Capítulo 4](#).

121 Espinosa 2013.



5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**



HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias

- Permite considerar racionalmente el uso de una parte de las metodologías (en lugar de adoptar las metodologías completas).¹²²

La [Herramienta 7: Metodologías y herramientas interdisciplinarias](#) es una recopilación de metodologías que según nuestra experiencia pueden ser compatibles con el enfoque ISE4GEMs para recoger información sobre las dimensiones GEMs y el pensamiento sistémico más en general. La Herramienta 7 no constituye una lista exhaustiva sino una labor continua, a medida que esperamos poder construir nuestro repertorio de habilidades y prácticas con los usuarios del enfoque ISE4GEMs.

El uso de metodologías interdisciplinarias mixtas, que permiten la integración de diferentes conjuntos de datos pertinentes a las dimensiones GEMs, facilita el surgimiento de una historia más holística y coherente sobre la intervención, que incluye múltiples perspectivas y voces. Los métodos interdisciplinarios incluyen metodologías cuantitativas, cualitativas, con enfoque de género, basadas en la ciencia de la sostenibilidad ambiental y la ciencia de la conservación de la biodiversidad y métodos desarrollados específicamente para grupos marginados (por ejemplo, métodos de evaluación de poblaciones indígenas). La selección de la metodología se puede regir por las siguientes preguntas:

- ¿Arrojarán los métodos seleccionados suficiente información de múltiples actores como para evaluar las dimensiones de igualdad de género de la intervención? ¿La información recolectada permitirá un análisis con matices de las diferencias de género? ¿Cómo pueden ser diseñados los métodos seleccionados para recoger información sobre las identidades de género? ¿Son los métodos de análisis suficientes o apropiados para la información a ser recolectada?
- ¿Permitirán los métodos seleccionados que los conjuntos de datos sean desagregados y analizados en función de la diversidad de las dimensiones interseccionales de los actores pertinentes? ¿Permiten recoger las voces de quienes pueden quedar al margen en el contexto de la intervención y el análisis de las mismas?
- ¿Permitirán los métodos seleccionados recopilar y analizar información sobre los efectos de la intervención sobre el medio ambiente, teniendo en cuenta los resultados socio-ecológicos que pueden no ser evidentes, observables o incluso predecibles, debido a los desfases temporales entre las interacciones entre el hombre y la naturaleza?
- ¿Pueden estos métodos ser diseñados e implementados de manera ética, especialmente en relación con las vulnerabilidades identificadas durante el análisis de actores (Paso 2)? ¿Qué salvaguardas o ajustes se han identificado para cerciorarnos de que esto suceda?
- ¿Qué métodos se utilizan para recoger y dar cabida a la controversia y a las variaciones en la valoración cultural de las especies y los paisajes, y los juicios que los humanos hacen sobre el impacto de una intervención?
- ¿Se han identificado métodos alternativos si el método seleccionado no puede ser implementado o resulta ineficaz para recoger y analizar la información de la manera prevista? (Anotarlos en la Columna 6.)

¹²² Mingers 2006.



5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs** ▶



RECUADRO 5.3 Considerar nuevos métodos basados en la tecnología

Las tecnologías de recolección y análisis de información están cambiando rápidamente. El nivel de información que está públicamente disponible gracias a la tecnología ha aumentado. Esto ha llevado al desarrollo de aplicaciones y herramientas para monitorear y recolectar dicha información para su análisis y uso (por ejemplo, “big data”). Las herramientas de recolección y análisis de información también están haciendo uso de las nuevas tecnologías (por ejemplo, crowdsourcing, teléfonos móviles, medios sociales y cámaras de seguridad en lugares públicos). La comunidad de evaluación está explorando cómo aprovechar las potenciales oportunidades de recolección y análisis de información que ofrece el big data.

Algunos de los beneficios potenciales de la perspectiva ISE4GEMs incluyen precisión y eficiencia en términos de tiempo y presupuesto. Sin embargo, la utilización de estos métodos también entraña riesgos (por ejemplo, profundización de la brecha digital, al marginar aún más a quienes no tienen acceso a la tecnología, pérdida de privacidad y confidencialidad). A medida que crece el uso del big data en la investigación evaluativa, advertimos que su uso debe ser complementario como una forma de análisis de información. Es poco probable que el valor de la investigación participativa sea remplazado por tales métodos por sí solos.

Fuentes de información, actores involucrados, plan de gestión de la información y amenazas y salvaguardas éticas identificadas

(Columnas 7 y 8, Herramienta 6)

Una vez que se hayan decidido las metodologías de recolección de información (incluyendo opciones alternativas), se identificarán las fuentes de información y los informantes que podrán proporcionarles la información necesaria para responder a las preguntas de

evaluación. Además del uso de fuentes de información comunes, se recomienda a las implementadoras/es del sistema ISE4GEMs que también recurran a fuentes no convencionales.

La decisión sobre qué informantes, testigos o apoderados participarán en la implementación de cada método es algo que requiere cuidadosa consideración. La atención debe centrarse no solamente en la inclusión de perspectivas diversas para cada pregunta, sino también en la idoneidad, la sensibilidad cultural y la ética. Juntos, estos criterios pueden ser usados para identificar quiénes participarán en la evaluación (y cómo) y pueden servir para respaldar las decisiones en torno a cualquier modificación necesaria en términos de aplicación de los métodos utilizados o de renuncia a recolectar información de algunos de los actores identificados.

Pueden incorporar salvaguardas en el diseño de su evaluación para garantizar la protección de las personas, animales y lugares, a fin de maximizar la inclusión al mismo tiempo que se minimizan o eliminan los potenciales perjuicios. A continuación presentamos algunas consideraciones que deberán tener en cuenta en su planificación:

- ¿Cómo se utilizará y comunicará la información y qué mecanismos habrá para hacer frente adecuadamente a los daños que pudieran producirse?
- ¿Cómo se obtendrá el consentimiento informado y se salvaguardará la reserva de la participación?
- ¿Cómo se monitoreará cualquier daño que pudieran haber sufrido las personas participantes después de su interacción con ellos durante la recolección de información?
- ¿Pueden elaborar un plan para manejar los conflictos que pudieran surgir tanto en la evaluación como entre integrantes del equipo?



5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs

Cuanto mayor sea el riesgo para las personas participantes, mayor será la certeza que deben tener quienes evalúan de que los riesgos pueden ser manejados o que las personas participantes entienden claramente los riesgos que están asumiendo. Además, incorporar dicho plan en el diseño de la evaluación contribuye a reducir el surgimiento de potenciales conflictos entre integrantes del equipo de evaluación a la hora de implementar la metodología. Una vez que todas estas cuestiones hayan sido consideradas, registren las fuentes de información y actores involucrados en la Columna 7, y las cuestiones éticas y las salvaguardas propuestas en la Columna 8.

Por último, una buena gestión de la información supone desarrollar procesos eficaces y permanentes de recolección y registro de la información, almacenar la información de manera segura, realizar copias de seguridad de la información, depurarla y modificarla para

que pueda ser transferida entre diferentes tipos de software para su análisis. Un plan de gestión de la información describe cómo se gestionará, almacenará, documentará y protegerá la información y otros materiales asociados. Todo material digital necesita contar con copias de respaldo seguras en plataformas de almacenamiento o difusión de archivos (por ejemplo, Dropbox, Google Drive, iCloud, OneDrive). Garantizar la calidad de la información significa también presentar la información adecuadamente en el informe de evaluación, de modo tal que los hallazgos tengan claridad y las conclusiones estén respaldadas por evidencia. Esto puede implicar disponer que la información sea accesible para su verificación por parte de terceros, manteniendo al mismo tiempo la reserva y el anonimato de los actores, de modo tal que pueda ser utilizada para fines adicionales, por ejemplo para consolidar los resultados de diferentes evaluaciones.¹²³



RECUADRO 5.4

Consejos desde el campo: Ampliar la aplicación de criterios éticos para incluir también el saber indígena local

Estábamos trabajando con grupos indígenas en Australia en la rehabilitación de personas indígenas con lesiones cerebrales. En nuestra calidad de grupo humano identificado como blanco/caucásico, estábamos muy conscientes de la necesidad de evitar la explotación, la apropiación cultural o cualquier reforzamiento de estereotipos negativos, dañinos o inexactos. También sabíamos que había quejas en el sentido que los aportes de la gente eran ignorados y que las comunidades habían sido excluidas de participar en el análisis final.

En consecuencia, tomamos medidas deliberadas para involucrar a los indígenas ancianos y a los respetados trabajadores de salud comunitarios que viven en las comunidades rurales y remotas de Australia. Pedimos permiso para ingresar en la comunidad para hacer nuestro trabajo de campo. Reclutamos a jóvenes estudiantes indígenas que nos enseñaron técnicas para realizar nuestras entrevistas con personas que viven con lesiones cerebrales, sus familias y sus cuidadores. A cambio, aprendieron sobre la disciplina de la investigación evaluativa.

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs

Aprendimos a tomar las cosas con calma, a escuchar con atención y a permitir que los poseedores del conocimiento cultural acudieran a nosotros cuando estuvieran listos para confiar en nosotros. Cuando nos transmitieron saber cultural, les pedimos permiso para utilizarlo en nuestros diseños e informes. Regresamos para compartir con ellos nuestros hallazgos y recomendaciones.

En algunas ocasiones, el conocimiento no fue gratuito. Tuvimos que pagarles por su tiempo, ya que no eran entrevistados. Eran consultores. Nos dieron abundante información sobre cómo hacer para que los servicios de rehabilitación sean culturalmente sensibles. Tradujeron nuestras preguntas, nos presentaron a las familias, nos hicieron recorridos en auto... fueron más allá de lo que normalmente están llamados a hacer los consultados en el marco de una investigación. Esto no es algo tomado de un libro, sino que fue posible gracias al tiempo que dedicamos a demostrarles que éramos dignos de confianza y a construir relaciones genuinas. Con su ayuda, utilizamos procesos que no causaron daño y que beneficiarán a muchas personas con lesiones cerebrales en la transición de la cárcel o del hospital a sus comunidades de origen en el medio rural australiano en el futuro.



CAPÍTULO 5

Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**

Metodologías de análisis e interpretación de la información para facilitar la triangulación sistémica

(Columna 9, Herramienta 6)

Esta columna debe consignar los métodos y procesos que permitirán una triangulación sistémica de la información. Entre ellos figuran los métodos de análisis e interpretación de la información seleccionados al utilizar la [Herramienta 7: Metodologías y herramientas interdisciplinarias](#). Para la versión completa del proceso de triangulación sistémica, véase el [Capítulo 7](#). El plan puede tratar de garantizar que:

- Las metodologías de análisis de información permitan extraer temas de la información que arroje la evaluación, entre ellos temas relacionados con las dimensiones GEMs y sus interconexiones.
- Los métodos de interpretación sean procesos inclusivos que corroboren la validez cultural de la información.
- Se tome una decisión respecto de quién participará en la determinación del límite final para la interpretación de los resultados a fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones.

Desarrollo de capacidades e intercambio de conocimiento

(Columna 10, Herramienta 6)

El enfoque ISE4GEMs les exige desarrollar un plan general de desarrollo de capacidades e intercambio de conocimiento (véase el Capítulo 8) en relación con los resultados de la evaluación. ¿Pero qué oportunidades de desarrollo de capacidades e intercambio de conocimiento existen para quienes participan en la evaluación y para el equipo de evaluación?

Durante el proceso de evaluación, ustedes interactúan con personas tanto como con organizaciones. Como evaluadores/as practicantes

del enfoque ISE4GEMs, están conscientes de que sus interacciones dentro del sistema de evaluación afectan a este mismo. Intenten que esta interacción sea positiva. Tengan en cuenta que con cada método seleccionado surgirán oportunidades para intercambiar conocimientos y desarrollar las capacidades de sus participantes y coevaluadores/as, así como las suyas propias (por ejemplo, destrezas de facilitación).

A nivel individual, quien evalúa puede facilitar la adquisición de nuevos conocimientos y conjuntos de habilidades, así como la toma de conciencia de los actores y demás participantes de la evaluación. A nivel institucional, los objetivos de la evaluación buscan contribuir al aprendizaje colectivo a través de la aportación y el intercambio de conocimiento. A continuación se incluyen algunas preguntas para ayudarles a planear esto.

- **¿Quiénes deberían ser informados acerca del proceso de evaluación y las decisiones tomadas durante la etapa de diseño de la evaluación?** Por ejemplo, ¿debería anunciarse la evaluación a través de una emisora radial pública? ¿Debería organizarse una conferencia de prensa u otro evento mediático con medios locales y/o nacionales? ¿Deberían colgarse o repartirse volantes en el idioma local en las comunidades afectadas?
- **¿Qué competencias deberán perfeccionar los evaluadores/ para poder llevar a cabo la evaluación?** ¿Debería realizarse un curso de capacitación sobre género y evaluación? ¿Qué lecturas se requieren para refrescar el concepto de entornos? ¿Puede quien evalúa acceder a blogs o foros de discusión que se centren en los temas de sensibilidad cultural dentro de un contexto evaluativo? Por ejemplo, antes de interactuar con las personas participantes con relación a una pregunta vinculada a temas de género, tómense un momento para cerciorarse de estar al tanto de su definición de género.¹²⁴

¹²⁴ Por ejemplo, véase metodologías y marcos de capacitación específicos tales como análisis de género, aclaración de valores y ejercicios de equidad versus igualdad. Algunos ejemplos han sido incluidos en la Herramienta 7: Metodologías y herramientas interdisciplinarias.



5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs**

- **¿Qué capacidades deben desarrollar los actores involucrados así como participantes locales para mejorar su participación informada durante la evaluación?** Esto puede significar algún tipo de capacitación en recolección y análisis de información, pensamiento sistémico, etc. Por ejemplo, si las personas participantes van a fungir de coevaluadoras/es, asegúrense de presupuestar suficiente tiempo y recursos para garantizar que desarrollen las habilidades requeridas para desempeñar dicho papel. Otro ejemplo puede ser simplemente tomarse el tiempo para explicar a las personas participantes conceptos con los que no están familiarizados durante una entrevista.

Aunque la evaluación del desarrollo de capacidades puede no ser parte de los TdR, es posible que deseen considerar incluir alguna forma de medición de la disponibilidad de capacidades o la capacidad de un grupo para absorber, comprender, utilizar y, en última instancia, replicar el conocimiento que se ha generado.¹²⁵ Algunas de las posibles opciones incluyen metodologías tales como “el cambio más significativo”,¹²⁶ evaluación del desarrollo,¹²⁷ mapeo de resultados¹²⁸ y sistemas adaptativos complejos.¹²⁹



RECUADRO 5.5

Consejos desde el campo: Habilidades de facilitación

En el trabajo que he realizado en la India y en todo el mundo, he llegado a la conclusión que una de las habilidades que necesita mayor atención es la facilitación. Las ONG a menudo forcejean con la facilitación. Es mucho más fácil proporcionar información o realizar sesiones de sensibilización. Se tiende a querer entrar y ofrecer soluciones. Las habilidades de facilitación son importantes tanto en la ejecución como en la evaluación. A menudo existen dinámicas de poder dentro de la comunidad y entre los actores involucrados, de modo tal que los evaluadores/as pueden facilitar estas conversaciones. Las funciones de los evaluadores/as están cambiando, y a menudo tienen que reunir a múltiples actores. Las habilidades de facilitación bien desarrolladas pueden ayudarles a entregarse en cuerpo y alma a una conversación y generar un debate auténtico y significativo.

Fuente: Implementadoras de ISE4GEMs

Cronograma y recursos

(Columna 11, Herramienta 6)

En la planificación de una evaluación se deben tomar en cuenta asimismo los recursos (financieros y humanos) y los plazos para recolectar la información, analizar la información recogida y presentar los informes al respecto. Hasta cierto punto, esto ya ha sido tratado en la Fase 2, cuando se tocó el tema de la evaluabilidad, pero es una buena práctica volver sobre el tema una vez que hayan sido formuladas las preguntas de evaluación, se hayan seleccionado las metodologías y se hayan identificado las fuentes de información y a los actores involucrados. A continuación se incluyen algunas preguntas que pueden orientar este proceso:

- ¿Los recursos y el tiempo disponibles permitirán poner en práctica los métodos de recolección y análisis de la información según lo programado?
- ¿Son suficientes los recursos y el tiempo disponibles para poner en práctica las salvaguardas éticas identificadas y requeridas?
- ¿Qué conocimientos y experiencia adicionales pueden ser necesarios para garantizar la ejecución del plan, especialmente en lo que se refiere a la integración de las dimensiones GEMs?
- ¿Existe un plan de contingencia disponible en términos de recursos y tiempo suficientes como para permitir un margen de flexibilidad para responder a los temas emergentes, utilizar metodologías alternativas o implementar múltiples ciclos durante la etapa de recolección de información, de ser necesario?

125
126
127
128
129

Morgan 2013.
Davies y Dart 2005.
Gamble 2008; Patton 2011; Patton et al. 2015.
Earl et al. 2001.
Morell 2010; Patton 2011; Pawson 2013.



PREPARACIÓN
Y DISEÑO



RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN



ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN E
INFORMES



DESARROLLO DE
CAPACIDADES

CAPÍTULO

5 Fase I: Preparación y diseño

PASO 1:
La historia de límites

PASO 2:
El límite de la evaluación

PASO 3:
**Consideraciones de
la planificación y el
diseño del ISE4GEMs** ▶

La [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#) debidamente desarrollada puede ayudar a quienes evalúan y a comisionados a reconsiderar los recursos y el tiempo que se requieren para llevar a cabo una evaluación creíble y útil. Esto puede llevar a un cambio en la configuración del límite real de la evaluación determinado durante el Paso 2, ya sea reduciéndolo debido a mayores restricciones de evaluabilidad o aumentándolo si se negocian recursos y tiempo adicionales. Quienes evalúan también tendrán que tener creatividad a la hora de encontrar soluciones cuando los recursos y los plazos sean menos flexibles, ideando formas de trabajar dentro de estos límites para producir evaluaciones creíbles.

SELECCIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR

Lo ideal es que quienes utilicen la metodología ISE4GEMs posean algunas de las habilidades y competencias que se trataron en el [Capítulo 4](#). El [Recuadro 5.6](#) muestra un conjunto reducido de posibles requisitos que podrían ser incluidos en el proceso de contratación.

RELEVANCIA PARA LOS ODS

Por último, también pueden dirigir la mirada hacia los indicadores internacionales o nacionales para establecer de qué forma la información recogida en el marco de la evaluación podría contribuir a apuntalar los esfuerzos de seguimiento y evaluación del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel nacional en la medida en que sean pertinentes y aplicables. Pueden añadir una columna a la matriz para indicar si la información recogida podría contribuir a enriquecer la información acerca de uno de los ODS.



RECUADRO 5.6

Conjuntos de habilidades requeridos para una evaluación basada en el enfoque ISE4GEMs

- Conocimiento y experiencia en pensamiento sistémico, evaluación del pensamiento sistémico, evaluación de la complejidad, evaluación del desarrollo y/o enfoques participativos;
- Conocimiento de prácticas participativas y desarrollo de capacidades;
- Conocimiento y experiencia en evaluación con enfoque de feminismo y/o con enfoque de género y capacidad para realizar análisis de género;
- Conocimientos y experiencia en análisis de derechos humanos y análisis de vulnerabilidad;
- Conocimientos y experiencia en evaluación ambiental e impactos humanos en el desarrollo sostenible, problemas ambientales y paisajes ambientales;
- Capacidad para fungir de facilitador/a (en oposición a experto/a) en el marco del proceso de evaluación;
- Fuertes habilidades de negociación y capacidad de intermediar entre diferentes actores;
- Sensibilidad cultural y experiencia en evaluaciones con sensibilidad cultural;
- Conocimiento del contexto local;
- Experiencia de haber vivido en el contexto local.

6 Fase II: Recolección de información

PASO 1:

Primer ciclo de recolección de información

PASO 2:

Segundo ciclo de recolección de información

PASO 3:

Reunión informativa y reflexión de implementadoras/es del enfoque

Ahora pasarán al segundo ciclo de aprendizaje y acción de su evaluación, que implica poner en práctica su plan de recolección de información tal como está detallado en la Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs para la recolección de información con base en las preguntas de evaluación.

TLa característica distintiva de esta fase es que constituye un proceso sostenido de reflexión y adaptación a una serie de niveles, lo que puede ser empoderador, tanto para quienes evalúan como para las personas participantes, y ofrecer oportunidades para compartir conocimiento y contribuir al desarrollo de capacidades. Esto es particularmente cierto en lo que respecta a la aplicación de metodologías interdisciplinarias para implementar el marco GEMs

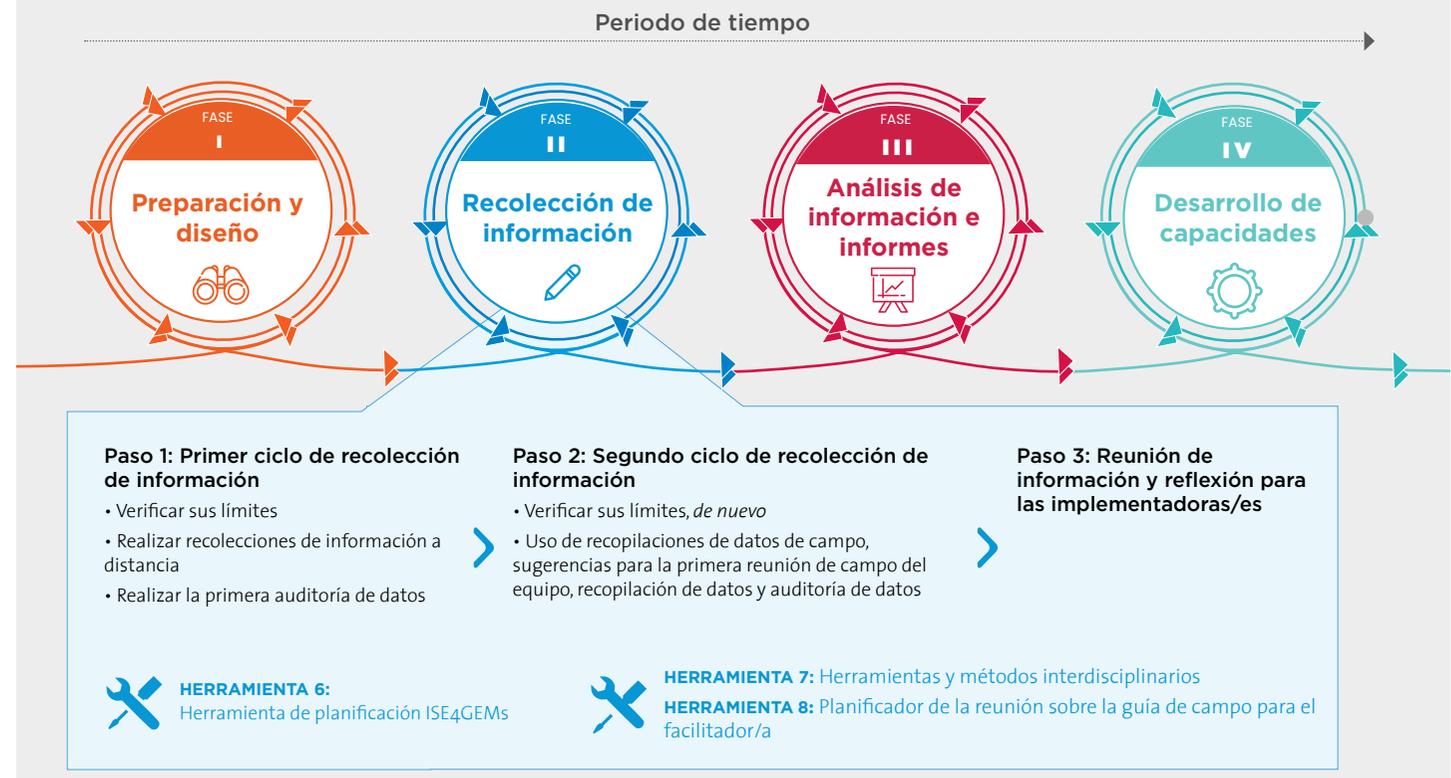
Durante esta fase, el límite de su evaluación puede cambiar reiteradamente. Ejercerán influencia en él cualquier cambio a la historia de límites, los planes de participación de los actores y muchos otros factores a medida que se reciba nueva información y las realidades de campo sean tomadas en cuenta en sus planes de recolección de información.



El riesgo de recolectar información cuantitativa sin tener un conocimiento fundacional de la complejidad cultural de las comunidades es que la recolección de dichos datos normalmente implica una comprensión común de los conceptos.

—Mertens 2014.

Figura 5.1 Ciclos de actividades de evaluación sistémica inclusiva — Fase II





6

Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de información

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque

Otro factor para tener en cuenta es que los ciclos de recolección de información basados en cada metodología a menudo se ejecutan simultáneamente. Se pueden añadir nuevos ciclos cuando se considere que sería sumamente valioso contar con información adicional y se tome la decisión de ampliar el ámbito de la evaluación. Cada ciclo individual de recolección de información puede repetirse hasta que su auditoría de datos revele que se ha alcanzado el punto de saturación - punto en el que se identifica que no surgirán nuevos datos relevantes a pesar de la aplicación sostenida de metodologías de recolección de información.¹³⁰

El número de ciclos de recolección de información que se requiere para alcanzar la saturación y el número de ciclos realmente factibles de implementar hasta el final durante esta fase estarán definidos por una serie de factores, por ejemplo:

- Limitaciones de tiempo, presupuestales, políticas, físicas o ambientales;
- El límite definido para la evaluación;
- El número y los tipos de metodologías seleccionadas y de actores involucrados (por ejemplo, los enfoques participativos pueden requerir más tiempo para ser puestos en práctica, con lo cual es posible que solo se pueda implementar un único ciclo);
- Los guardabarreras (ya sea seleccionados por ustedes o que les sean impuestos), que pueden ser aliados o entorpecer sus esfuerzos de recolección de información;
- Las relaciones y el nivel de confianza y entendimiento entre el/la evaluador/a, el equipo de evaluación, los comisionados y las personas participantes;
- La disponibilidad material de información y de actores (por ejemplo, falta de información de seguimiento del programa, información confiable de entidades públicas referentes a toda la población, limitaciones culturales, actores que se han dispersado o están de vacaciones);
- Consideraciones éticas que pueden impedir una futura recolección de información.



Algunos aspectos que deben ser tomados en cuenta a medida que transitan a través de sus ciclos de recolección de información:

- Desarrollen una sólida comprensión del contexto en el que se emplearán las metodologías de evaluación. Esto incluye: la geografía, las poblaciones objetivo, las características demográficas y los aspectos culturales que podrían afectar su eficacia al recolectar la información deseada.
- Sean flexibles con respecto a la necesidad de adaptar las metodologías en respuesta a consideraciones éticas, a la aparición de nuevas revelaciones, etc., durante la ejecución de las actividades de recolección de información. Esto habrá sido previsto durante la fase de planificación mediante la consideración de opciones metodológicas alternativas. Tengan en cuenta que, si una metodología en particular pone en riesgo a las personas o a los paisajes ambientales o altera su condición actual, la elección de la metodología debe ser defendible en comparación con otras opciones.
- Reconozcan que cada metodología tendrá puntos fuertes, limitaciones y matices que deben ser considerados en términos de su valor añadido para la recolección de información en el marco de la metodología GEMs.
- Recuerden que cada método seleccionado tiene el mismo valor metodológico para los diferentes grupos de datos y eviten priorizar unos por encima de otros.

¹³⁰ En las ciencias sociales, el término “saturación” es ampliamente utilizado en el contexto de metodologías cualitativas para describir el momento en que se deja de obtener información adicional de otros informantes.



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1: Primer ciclo de recolección de información

PASO 2: Segundo ciclo de recolección de información

PASO 3: Reunión informativa y reflexión de implementadoras/es del enfoque



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias



HERRAMIENTA 8
Planificador de la
reunión sobre

VERIFICAR SUS LÍMITES

La naturaleza de la complejidad significa que las cosas cambian. Si ha transcurrido un tiempo entre que finalizaron la Fase I y comenzaron la Fase II, es posible que hayan tenido lugar algunos cambios que afectarán su plan de recolección de información, por ejemplo:

- Un giro en el marco cronológico para llevar a cabo la recolección de información o la necesidad de considerar días festivos estacionales y religiosos que antes no se conocían.
- Nueva documentación o decisiones o cambios institucionales desde la fase de diseño (por ejemplo, cambios en las prioridades institucionales).
- Cambios socioeconómicos, políticos o ambientales (por ejemplo, un evento natural o el resultado de un proceso electoral) en un país, los mismos que podrían afectar la situación de los actores (por ejemplo, creando vulnerabilidades nuevas o diferentes).
- Cambios en la disponibilidad de los actores, identificación de nuevos actores o cambios en el rol de actores.
- Cualquier problema emergente o fenómeno imprevisto que pudiera ser identificado.

Antes de comenzar a recolectar la información, es una buena práctica revisar la historia de límites, los límites del sistema de evaluación y el análisis de actores para realizar los ajustes necesarios en respuesta a cualquier información nueva. Las preguntas clave que deben hacerse son:

- ¿Hay alguna información nueva que haya salido a la luz y que no hubiera estado disponible durante la Fase I, que podría afectar mis límites y el plan general de evaluación contemplado en la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#)

- ¿De qué forma se puede modificar o adaptar mi plan de recolección de información con el fin de incorporar cualesquiera cambios o restricciones a la recolección de información?
- ¿Necesito hacer uso de alguno de los métodos alternativos de recolección de información identificados?



RECUADRO 6.1

Consejos desde el campo: Reflexión de las personas profesionales usuarias del enfoque y de la comunidad - un esfuerzo conjunto

La reflexión es parte integrante de nuestro trabajo, pero muchos de quienes trabajamos en desarrollo nos enfocamos más en nuestras acciones y olvidamos este aspecto. Yo incluyo deliberadamente la reflexión en mis procesos.

Los procesos de reflexión individual de las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMs son importantes y, si se pueden introducir prácticas reflexivas a nivel de la comunidad (la ONG reflexiona, luego la comunidad reflexiona y luego se realiza una reflexión conjunta, etc.), se pueden decidir acciones con base en dicha reflexión. Esto es algo a lo que la gente no le da importancia, pero nosotros hemos llegado a la conclusión que es muy importante porque las cosas cambian constantemente. Cuando vuelvo a hacer trabajo de campo después de un paréntesis de dos meses, me encuentro con que las cosas han cambiado. Puede que no sean cambios realmente significativos, pero pueden tener implicaciones significativas. Por ejemplo, puede que hayamos trabajado muy intensamente con una persona funcionaria del gobierno y realmente hayamos conseguido comprometerle, pero que luego sea transferido. Utilizamos la reflexión colectiva para preguntar: "¿Está bien: esto ha sucedido. ¿Qué debemos hacer?"

Fuente: Profesional de Género y Evaluación y revisor de ISE4GEMs



6 Fase II: Recolección de información

PASO 1: Primer ciclo de recolección de información

PASO 2: Segundo ciclo de recolección de información

PASO 3: Reunión informativa y reflexión de implementadoras/es del enfoque



HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A DISTANCIA

La mayoría de las evaluaciones hacen uso de la recolección de información a distancia, información que puede ser recolectada mientras no se está en el campo. Normalmente se lleva a cabo cierta recolección de información a distancia antes de acudir al campo para aprender más sobre el contexto de la intervención antes de viajar para llevar a cabo la recolección de información en el campo. También se utilizan métodos de recolección a distancia cuando no es posible acceder a todos o algunos de los lugares de la intervención o a algunos de los actores. Como proceso, la recolección de información a distancia puede ayudarles a:

- Forjar relaciones con actores clave con anticipación a las visitas de campo.
- Llegar a un número más amplio de grupos de interés, incluidos posiblemente algunos grupos marginados.
- Aprender más sobre los idiomas, culturas y contextos dentro de los límites de la intervención.

La [Herramienta 7: Metodologías y herramientas interdisciplinarias](#) incluye una serie de métodos de recolección de información a distancia, tales como encuestas electrónicas, sondeos, análisis de escritorio, entrevistas telefónicas o por Skype, entrevistas por correo electrónico, etc.

Por último, la recolección de información a distancia puede constituir el primer ciclo de recolección de información, pero es común que los métodos a distancia se utilicen en paralelo a la recolección de información en el campo, así como en el ciclo final de recolección de información antes de pasar a la etapa de análisis de la información.



Foto: ONU Mujeres/Emad Karim



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1: Primer ciclo de recolección de información



PASO 2: Segundo ciclo de recolección de información

PASO 3: Reunión informativa y reflexión de implementadoras/es del enfoque



HERRAMIENTA 8
Planificador de la
reunión sobre

AUDITORÍA DE DATOS DEL PRIMER CICLO

Una vez concluido el primer ciclo de recolección de información a distancia, es hora de realizar una auditoría de datos con el fin de verificar si se ha recolectado suficiente información para responder a las preguntas de evaluación utilizando metodologías a distancia o si han llegado al punto de saturación a estas alturas. Verificar que se encuentren representadas las dimensiones GEMs es primordial a la hora de auditar su información en cuanto a calidad, fiabilidad y exhaustividad. Consulten la [Herramienta 8: Planificador de la reunión sobre la guía de campo para el facilitador/a](#) y verifiquen lo siguiente:

- **Vacios GEMs:** ¿Existen lagunas en la información en lo que respecta a las dimensiones GEMs? Si es así, ¿puede subsanarse este vacío utilizando métodos de recolección de información a distancia en esta etapa?
- **Surgimiento de información nueva:** ¿Han surgido posibles resultados emergentes a partir de la información recopilada que no se reflejan en la historia de límites? ¿La aparición de esa información nueva es relevante para las dimensiones GEMs? ¿Debería ser incorporada en el límite de la evaluación?
- **Salvaguardas:** ¿Han sido eficaces las metodologías y salvaguardas éticas seleccionadas para obtener información de los actores, incluidas las que presentan vulnerabilidades? ¿Existen nuevas vulnerabilidades o cuestiones éticas que hayan sido identificadas durante la recolección de información y que

deban ser abordadas antes de seguir adelante con métodos adicionales a distancia o métodos de campo?

- **Actores involucrados:** ¿Las interacciones con actores durante la recolección de información han conducido a la creación de confianza o del tipo de relaciones que facilitarán la recolección de información adicional o permitirán metodologías de coevaluación o cofacilitación? ¿Quién puede apoyar la cofacilitación de la evaluación? ¿Conocen mejor ahora los desequilibrios de poder? Si es así, ¿cómo pueden contrarrestarlos? ¿Alguno de los actores habla en nombre de grupos marginados específicos dentro de una comunidad o grupo más grande? ¿Hay otras personas con las que podrían hablar para formarse una imagen más completa de las comunidades marginadas? ¿Se han utilizado prácticas participativas para impulsar el desarrollo de capacidades de los actores involucrados?

La realización de esta auditoría de datos les ayudará a determinar si se ha llegado al punto de saturación de datos en alguno o todos de los aspectos. Su respuesta a esta pregunta les ayudará a decidir si es conveniente implementar otro ciclo de recolección de información utilizando estos métodos a distancia o si es momento de avanzar hacia su segundo ciclo de recolección de información. En cualquier caso, es importante reflexionar sobre lo que se ha aprendido para que puedan aplicarlo y mejorar sus esfuerzos de recolección de información en el próximo ciclo. Este paso puede continuar hasta que concluyan que este primer ciclo de recolección de información está completo.



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de
información

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs

Recolección de información sobre el terreno

El segundo ciclo de recolección de información normalmente tiene lugar en el campo y supone visitas a uno o más de los lugares de intervención. Esto puede permitir una aplicación más sólida del enfoque ISE4GEMs, dada la interacción más directa y personal con los actores. Se puede observar directamente a los actores, las interacciones entre ellos y los entornos físicos. Esta metodología ofrece asimismo mayores posibilidades de llegar a un grupo diferente de actores, incluyendo sectores que pueden estar marginados o ser difíciles de contactar. Este es también el ciclo que ofrece mayores oportunidades para desarrollar capacidades, tanto entre los actores involucrados como entre las personas evaluadoras

VERIFICAR SUS LÍMITES, DE NUEVO

Al igual que en el primer ciclo, es una buena idea comenzar este ciclo con un nuevo ejercicio de reflexión acerca de los límites de la evaluación y el análisis de actores. Incorporen los nuevos conocimientos adquiridos en el primer ciclo para hacer ajustes y tengan en cuenta cualquier información adicional obtenida sobre las circunstancias alrededor de la visita de campo. Es posible que también tengan que ajustar la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#) si les resulta útil para la implementación del resto de esta etapa.

HISTORIAS DE LÍMITES LOCALES PARA INTERVENCIONES EN MÚLTIPLES SITIOS

No es inusual que las organizaciones implementen intervenciones de desarrollo en múltiples regiones geográficas (globalmente), en varios países dentro de una misma región geográfica o en múltiples lugares dentro de un país. Estas intervenciones en múltiples sitios son esencialmente intervenciones dentro de una intervención, en

que cada sitio opera como un sistema propio - con su propia historia de límites local insertada dentro del sistema más amplio de la intervención más amplia. Al evaluar la intervención más amplia puede ser necesario entonces realizar una comparación con los sistemas específicos de cada lugar.

Cada sitio tendrá su propia historia de límites, misma que se puede desarrollar utilizando el mismo proceso que se usó para definir la historia de límites en el [Capítulo 5, Paso 1](#). Es probable que cada historia de límites tenga su propia personalidad, limitaciones, facilitadores/as, actores y resultados emergentes, así como que existan elementos comunes a todos los sitios. La [Figura 6.2](#) muestra historias de límites locales insertas dentro de una intervención, así como la historia de límites general.

La ventaja de considerar múltiples historias de límites es que permite construir una imagen sistémica con mayores matices del sistema de intervención. Es posible que se puedan triangular los resultados de cada una en su fase de análisis (ver Capítulo 7) dentro de una historia de límites global. La interseccionalidad de las dimensiones GEMs puede ser única en cada lugar y cada horizonte temporal, y cada lugar puede tener su propio conjunto particular de resultados emergentes. Como profesionales usuarias de la metodología ISE4GEMs, somos conscientes de que una “ruta de indagación” se construye a partir del punto de vista de una sola parte interesada o comunidad. Por lo tanto, dicha ruta está limitada porque solo puede conducir a los lugares que ve.¹³¹ Permitir que se desarrollen múltiples rutas de indagación o historias de límites refleja una representación más realista de las complejidades que alberga en su seno cualquier evaluación.

131 Burns 2007.



6 Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
**Segundo ciclo de
recolección de
información**

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs

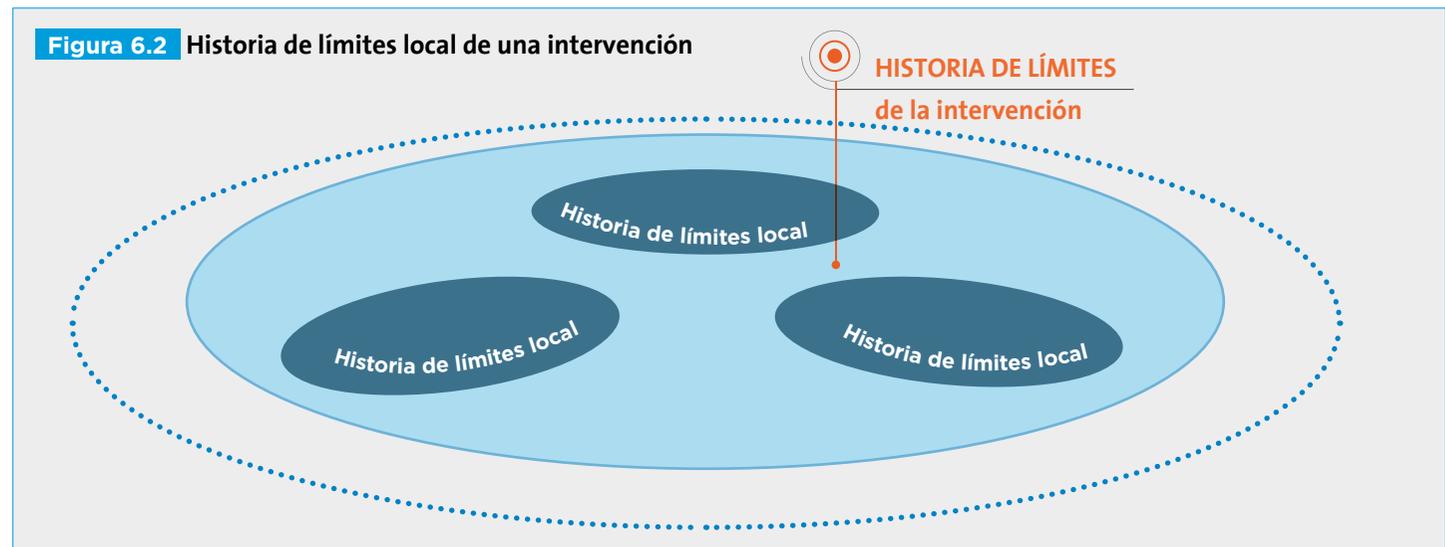


HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias



HERRAMIENTA 8
Planificador de la
reunión sobre

Figura 6.2 Historia de límites local de una intervención



EN EL CAMPO: PRIMERA REUNIÓN INFORMATIVA

Han llegado a su sitio de campo (o a uno de sus múltiples sitios de campo) con el objeto de recolectar información para su evaluación. Antes de llegar, se han comunicado con el personal local para hacer los arreglos necesarios para su visita al sitio, incluyendo reunir cualquier documentación posible de antemano, revisar las listas de actores y realizar algunas investigaciones sencillas sobre el contexto local para aterrizar la recolección de información. Es probable que ya hayan recibido un programa para su visita de campo, con una lista de sitios y personas con las que pueden reunirse para recabar información relevante para la evaluación.

Si bien es cierto que se han preparado para la visita y se han comunicado con el personal para planificar de la mejor manera posible la visita al lugar, el primer punto de su agenda debe ser una reunión informativa, que constituye su primera oportunidad para conocer al personal directamente. Los asistentes a esa reunión pueden ser: el personal de programas, los evaluadores/as in situ, los comisionados y el personal de la oficina local u otros actores pertinentes de la

intervención y la evaluación.

El enfoque ISE4GEMs reconoce que contratar y construir un equipo de coevaluación que incluya entre sus integrantes a evaluadores/as locales e indígenas tiene muchas ventajas. Idealmente, un equipo de evaluación externa se habrá reunido con la oficina local y el personal de programas durante la [Fase I](#) en el marco de una visita de evaluación para determinar la evaluabilidad de la intervención. En la práctica, las evaluaciones rara vez cuentan con recursos suficientes. Cuando un equipo de evaluación externo llega al país, puede ser la primera vez que se reúne cara a cara con los evaluadores/as y colegas locales

Esta es su primera oportunidad para informar más ampliamente al equipo sobre el enfoque ISE4GEMs y el marco de trabajo GEMs. También es una oportunidad para introducir el concepto de evaluación sistémica y explicar por qué son útiles los métodos interdisciplinarios mixtos. La [Herramienta 8: Planificador de reunión sobre la guía de campo para el facilitador/a](#) incluye conceptos clave que deben ser tratados en esta reunión.



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de
información

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque



También sería conveniente tener copias de la [Figura 4.1](#) El enfoque ISE4GEMs, la [Figura B Los ciclos de aprendizaje, acción y Etapas del proceso ISE4GEMs](#), para que las personas las revisen durante la reunión. La introducción de estas herramientas forma parte de su capacitación y puede ser documentada en la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#).

Las sesiones informativas sobre el terreno pueden cumplir varios objetivos:

En primer lugar, **establecer relaciones** con las personas que viven, trabajan y conocen el país y la comunidad, para que el equipo de evaluación tenga la oportunidad de familiarizarse con la cultura dentro de la cual trabaja. Los grupos grandes de partes interesadas representan actores clave para el éxito o el fracaso de la evaluación y pueden ser excelentes socios para ayudarlos con sus reflexiones, tanto a ustedes como a su equipo.

En segundo lugar, **involucrar a dichos socios** en la revisión del plan de evaluación. Esto les ayudará a identificar los vacíos en el análisis de su equipo hasta la fecha y a introducir cambios.

En tercer lugar, **desarrollar la capacidad de todos los actores participantes**, especialmente en el área de estrategias de recolección de información. Observen las habilidades, fortalezas y carencias del equipo de coevaluación. ¿Qué capacitación y desarrollo profesional tienen previsto impartir? ¿Tienen posibilidades de hacerlo? ¿Qué habilidades, conocimientos y normas locales pueden compartir con su equipo?

Cuarto, **revisar y reevaluar la metodología o metodologías** seleccionadas para determinar si serán apropiadas o si deben implementar otras alternativas. Pregúntense a sí mismos si las metodologías:

- ¿Son factibles de implementar?
- ¿Incluyen un amplio conjunto de actores y perspectivas afectadas por la intervención?

- ¿Tienen la capacidad de cosechar un tamaño de muestra apropiado, que permita un análisis de género, socioecológico y de derechos humanos robusto?
- ¿Pueden ser adaptadas al contexto y a las condiciones del lugar y a los paisajes sociopolíticos, culturales y ambientales? ¿Cómo podrían ser adaptadas o modificadas las herramientas, aunque el método siga siendo el mismo, de modo tal que se incorpore la información nueva y los datos emergentes? ¿Se pueden adaptar los cuestionarios, encuestas o herramientas electrónicas al contexto local? ¿Puede redefinirse la pregunta medular que servirá de guía para el análisis de los conjuntos de datos a fin de que permita efectuar un desglose significativo, que refleje las intersecciones que revisten importancia en el contexto de la intervención?
- ¿Son modificables las metodologías y herramientas de acompañamiento para participantes locales para hacerlas más entendibles (por ejemplo, idioma local, nivel de alfabetización, normas culturales)?
- ¿Sirven para recoger evidencia de reacciones sociales a la intervención de manera segura para las personas participantes y miembros del equipo de evaluación (donde se puedan prever los temores de que emerjan resultados perjudiciales)?

Otras consideraciones que podrían revisar:

- ➔ ¿Pueden hablar con las comunidades previstas? ¿Han cambiado las circunstancias de modo tal que ya no quieran participar?
- ➔ ¿Necesitan considerar nuevos lugares o nuevas comunidades de personas que visitar?
- ➔ ¿Cuáles son las consideraciones éticas y las consecuencias que el equipo debe tener en cuenta durante la implementación de las metodologías?
- ➔ ¿El esfuerzo de evaluación va a poner en peligro a algunas personas en particular o a un grupo de personas?



6 Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de
información

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque

Tal como se mencionó en el [Capítulo 5](#), los guardabarreras son comunes y muy a menudo juegan un papel en respaldar o interferir con el acceso de los evaluadores/as a personas y lugares. Su perspectiva e interpretación del contexto, su capacidad para presentarlos tanto a ustedes como a su equipo, para interpretar el idioma y las normas culturales y para reforzar la percepción de que son confiables, son importantes. Pero no siempre es así. Si un guardabarreras inhibe o limita su acceso a las personas o restringe sus movimientos, se habrá añadido una importante capa de complejidad interpersonal y estructural a su tarea. ¿Qué planes de contingencia han elaborado con su equipo para mitigar las obstrucciones y barreras? ¿Podría haber otros guardabarreras que pudieran apoyar sus esfuerzos? ¿Cómo se puede convertir a los guardabarreras en coevaluadores constructivos?



RECUADRO 6.2

Consejos desde el campo: Distribución de las visitas en fases

Puede ser recomendable distribuir las visitas de campo en varias fases:

- Comiencen con capacitación, desarrollo de capacidades y desarrollo de herramientas con los evaluadores/as locales.
- Pidan a los evaluadores/as locales que validen los instrumentos sobre el terreno en los intervalos entre visitas de campo y proporciónenles preguntas de validación sobre el terreno para documentar este proceso.
- Utilicen medios de comunicación virtuales (por ejemplo, Skype) cada vez que puedan para mantener el contacto y conversar sobre la retroalimentación proporcionada entre visitas.
- Elaboren planes para obtener la aprobación del gobierno local e informen a las comunidades sobre el propósito de la evaluación con bastante antelación a la recolección de información. Aprovechen esta oportunidad para averiguar qué es lo que más les importa e incluyan las preguntas que les interesan a ellos en la evaluación. Si se necesitan traductores, asegúrense de que entiendan los conceptos del enfoque ISE4GEMs para que puedan explicarlos a los actores en su nombre.

Fuente: Implementadoras y revisor del enfoque ISE4GEMs



RECUADRO 6.3

¿Qué sucede si no se puede realizar una visita de campo?

En algunas ocasiones, la recolección de información se realiza exclusivamente a distancia. Esto puede deberse a restricciones para viajar a los países o a cuestiones de horario, financiación, etc. Con ello desaparece su capacidad de observación, y el contacto directo con las personas participantes de la intervención se reduce a tecnologías como llamadas por teléfono, aplicaciones en línea para videoconferencias, foros de discusión, correo electrónico e incluso correo postal.

- La interacción, la construcción de relaciones, la confianza y el desarrollo de capacidades pueden ser más difíciles. Pero, aunque los métodos de recolección de información pueden ser seleccionados tomando en cuenta estas limitaciones, los métodos interdisciplinarios - en particular el uso de métodos cualitativos - no deben ser descartados porque no sea posible realizar una visita sobre el terreno.
- La identificación de especialistas locales en género, medio ambiente y derechos humanos que puedan ayudar a capacitar y preparar a los encuestadores puede ser una alternativa para ahorrar tiempo y dinero. Los aportes de las personas sobre el terreno también son útiles para asegurar que se utilicen los contextos locales, consideraciones culturales y traducciones apropiadas.
- También es posible desplegar esfuerzos para interactuar con las personas participantes a través de conferencias telefónicas o comunicaciones por internet, grupos focales y entrevistas personales, así como mediante la distribución de encuestas cuidadosamente diseñadas con opciones de autoselección para responder en línea o por teléfono, (aunque es probable que estas opciones supongan un reto).
- Pregúntense lo siguiente: ¿Es posible contratar a informantes locales para que diseñen y recopilen información por sí mismos acerca de la intervención? ¿Cómo pueden ayudarlos a desarrollar estas habilidades y capacidades? ¿Qué pasa si ustedes no pueden estar ahí en persona? ¿Qué se puede hacer utilizando la tecnología o bien asignando representantes de confianza sobre el terreno?



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de
información

PASO 3:
Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 7
Herramientas y
metodologías
transdisciplinarias

IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El trabajo de campo supone implementar los planes elaborados y registrados en las columnas 3 a 9 de la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#).

Si los métodos que se seleccionaron en la Fase de Preparación I resultan no ser viables o apropiados para su implementación, es posible que tengan que volver sobre las alternativas que consignaron en la [Herramienta 7: Metodologías y herramientas interdisciplinarias](#).

Puede que tengan que identificar una nueva metodología o un nuevo conjunto de metodologías en el campo, incluyendo la improvisación, o la rápida adaptación al contexto. Habrá ocasiones en las que no será posible obtener cierta información. Pueden considerar la posibilidad de revisar los métodos de recolección de información a distancia una vez que el trabajo de campo haya concluido, en un posible tercer ciclo de recolección de información.

FUENTES DE INFORMACIÓN EMERGENTES

Si a través de la recolección de información está surgiendo nueva información, es posible que deban evaluar la potencial importancia de ello y revisar los métodos que se están utilizando. ¿Quizás deberían dedicar más tiempo de lo previsto a entrevistar a las personas de un lugar determinado? ¿Es posible que haya surgido un nuevo grupo de personas con las que no tenían previsto hablar? Programen suficiente tiempo y recursos para recopilar información nueva o adicional y actualicen la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#).

Pueden surgir dudas respecto de la factibilidad de hacer lo anterior, pero esta opción debe ser sopesada frente a la oportunidad perdida de aprovechar una nueva fuente de información que pudiera conducir a aprendizajes significativos sobre la intervención y sus resultados.



6 Fase II: Recolección de información

PASO 1:

Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:

**Segundo ciclo de
recolección de
información**

PASO 3:

Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es del
enfoque

AUDITORÍA DE DATOS DEL SEGUNDO CICLO

Revisen la idoneidad de los datos que están recopilando a medida que van siendo recogidos, contrastándolos con las preguntas básicas de su evaluación. Es posible que puedan empezar a formarse juicios preliminares acerca de la intervención. Las preguntas que deben revisar ustedes y su equipo incluyen las siguientes:

- ¿Contamos con suficiente información? Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas. Depende de las estrategias utilizadas para recopilar la información, la profundidad y riqueza reveladas por la muestra de encuestados y la forma en que se pretende analizar los datos. ¿Revela la información las dinámicas de poder, las circunstancias alrededor del cambio social, evidencia de cambios transformacionales y los resultados de desarrollo sostenible relacionados con el marco GEMs?
- ¿Podemos empezar a esbozar una figura compleja de la intervención a partir de la información con la que ya contamos? ¿Ha comenzado a emerger una imagen de la intervención y sus resultados? ¿Qué está saliendo a la luz acerca del impacto y los efectos de la intervención? ¿Se está cuestionando o corroborando la historia de límites (dada o construida)? ¿Existen vacíos en la información? ¿Hay comunidades, grupos o individuos que están subrepresentados en las muestras? ¿Es necesario modificar las estrategias de recolección para asegurar su inclusión?
- ¿La información refleja puntos de vista diferentes? En las intervenciones socioeconómicas y ecológicas complejas, las opiniones y los puntos de vista firmemente arraigados son comunes. La gente puede no estar de acuerdo con algunos aspectos de una intervención - el propósito, el objetivo o la necesidad de la misma - y puede estar enojada por la influencia o los cambios que ha traído a una comunidad. La recolección de información debe reflejar el mayor rango de puntos de vista

posible. Las diferencias contrastantes, contradictorias y desproporcionadas pueden ser muy reveladoras de la gestión de la intervención, la rendición de cuentas acerca de la misma y los aprendizajes que enriquecerán la toma de decisiones futuras.

- ¿Existen circuitos de retroalimentación? ¿Qué información está surgiendo acerca de la presencia de reacciones sociales al cambio? ¿Qué tan prevalentes son dichos puntos de vista y qué posibilidades tienen de socavar los beneficios percibidos para los miembros de la comunidad?

Si se considera que se ha llegado a un punto de saturación, es hora de pasar al siguiente ciclo. Si no se ha llegado a ese punto, este ciclo puede repetirse hasta llegar a la saturación o hasta que ya no lo permitan el tiempo, los recursos o la disponibilidad de los actores involucrados.



RECUADRO 6.4

Consejos desde el campo: Recolectando información

“Encuentros de datos”, “fiestas de datos”, “celebraciones de datos”, “XYZ de datos (algún término culturalmente relevante)”: básicamente, las sesiones colectivas de análisis de información pueden ser útiles aquí. Presentar los hallazgos iniciales y preguntar a los diversos actores “¿Qué significa esto para ti? Dínoslo en tus propias palabras” puede ayudar con el análisis colectivo y con la solución de problemas. Esto puede hacerse ya sea en un grupo grande o dividiéndose en grupos afines primero y volviendo a reunirse luego para presentar los resultados de la conversación.

Fuente: Profesional de la evaluación y revisor de ISE4GEMs



6

Fase II: Recolección de información

PASO 1:
Primer ciclo de recolección
de información

PASO 2:
Segundo ciclo de
recolección de información

PASO 3:
**Reunión informativa
y reflexión de
implementadoras/es
del enfoque**

LA REUNIÓN INFORMATIVA

Al final de su visita de campo, es una buena práctica celebrar una reunión informativa. Se trata de una oportunidad para compartir con los actores y las personas participantes algunos de los análisis preliminares que hayan salido a la luz en el proceso de recolección de información y auditoría de datos. Puede ser una oportunidad para explorar si sus conclusiones de que se había llegado a un punto de saturación de la información estaban en lo correcto, monitorear las salvaguardas a disposición de los actores y proporcionar cierta información sobre los siguientes pasos. En algunos casos, los hallazgos preliminares también pueden ser puestos sobre la mesa en el marco de un taller y pueden explorarse los posibles aprendizajes sobre la relevancia de las dimensiones GEMs. Consideren que es posible que se requiera facilitar talleres separados para diferentes grupos de personas según la posición que ocupen dentro de la comunidad local (por ejemplo, solo para mujeres). Dadas las consideraciones de confidencialidad, los desequilibrios de poder y otras dinámicas locales, es posible que sea necesario informar a los actores por separado o a distancia después de abandonar el lugar.

La reunión informativa también puede sacar a la luz mayor información sobre los aspectos que deben ser tomados en cuenta para socializar los resultados de la evaluación de una manera apropiada y culturalmente sensible. ¿Tendrán que ser traducidos al dialecto local? ¿Se necesitarán dibujos para reforzar el aprendizaje? ¿Algunas

partes de la información son sensibles para ciertos grupos de interés? ¿Tendrán que ser debidamente “depuradas” para evitar que la información cause problemas a los actores humanos y ambientales? ¿Se están explicando las posibles infracciones a las normas culturales?

REGISTRAR LAS REFLEXIONES DE LAS PERSONAS PROFESIONALES USUARIAS, LOS APRENDIZAJES Y LOS RESULTADOS

Durante la Fase I (el primer ciclo de aprendizaje), les recomendamos mantener un registro diario de sus observaciones. Ahora es el momento de engrosar el diario y registrar las reflexiones, aprendizajes y resultados de la Fase II, tanto desde su propia perspectiva como desde la perspectiva de los profesionales que participaron en la fase de recolección de información. Responder a los hallazgos que se encontraron en el campo requiere que estén constantemente alertas e implica la necesidad de revisar los procesos, ajustes y cambios para cada ciclo de aprendizaje. Esta reflexión reiterada constituye una buena práctica.

Los evaluadores/as que participan en esta fase están llamados a tomar decisiones importantes relativas a la implementación de la metodología de evaluación en tiempo real, a medida que se va implementando.



6 Fase II: Recolección de información

PASO 1:

Primer ciclo de recolección de información

PASO 2:

Segundo ciclo de recolección de información

PASO 3:

Reunión informativa y reflexión de implementadoras/es del enfoque



Algunas preguntas para provocar sus reflexiones podrían incluir:

- Cómo profundizó el marco GEMs su recolección de información?
- ¿Se agregaron grupos que no habían sido considerados en la Fase I?
- ¿Se realizaron algunos ajustes para atender vulnerabilidades específicas? En caso afirmativo, ¿para qué grupos?
- ¿La(s) historia(s) de límites y el límite de la evaluación definido en la Fase I requirieron muchos ajustes? ¿Qué aprendieron acerca de cómo llevar a cabo un análisis de límites?
- ¿Están satisfechos de haber intentado que la participación en la evaluación fuera más inclusiva? ¿Hubo algo que hubieran hecho diferente?
- ¿Fueron efectivas las salvaguardas éticas? ¿En qué áreas o cómo podrían haberse reforzado?
- ¿Fue efectiva la selección de la metodología? De no ser así, ¿qué otros métodos podrían haberse probado?
- ¿La experiencia los llevó a confrontar o a tomar conciencia de algunos supuestos y perspectivas que ustedes sostenían? ¿Cómo podría haber afectado esto la forma en que se implementó la recolección de información?
- ¿Han identificado algún área de práctica en la que necesiten fortalecer sus habilidades o experiencia para la siguiente fase de la evaluación o para evaluaciones futuras, incluyendo el pensamiento sistémico y el análisis interseccional?
- ¿Tienen un plan para desarrollar sus propias capacidades?
- ¿Hubo algunos puntos de entrada identificados por ustedes para desarrollar la capacidad de los actores involucrados durante esta etapa? ¿Pudieron aprovechar la oportunidad? De no ser así, ¿cómo podrían hacerlo en el futuro?
- ¿Cuáles fueron las limitaciones más importantes a la implementación de las actividades de recolección de información?
- ¿Cuáles de estas reflexiones, observaciones y aprendizajes merecen ser incluidos en el informe final o en un documento sobre prácticas a ser distribuido?
- ¿Facilitaron ustedes un espacio seguro y solidario donde el equipo pudiera divulgar sus propios juicios de valor acerca de las metodologías participativas de recolección de información utilizadas?

7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

Redacción de informes, conclusiones y recomendaciones

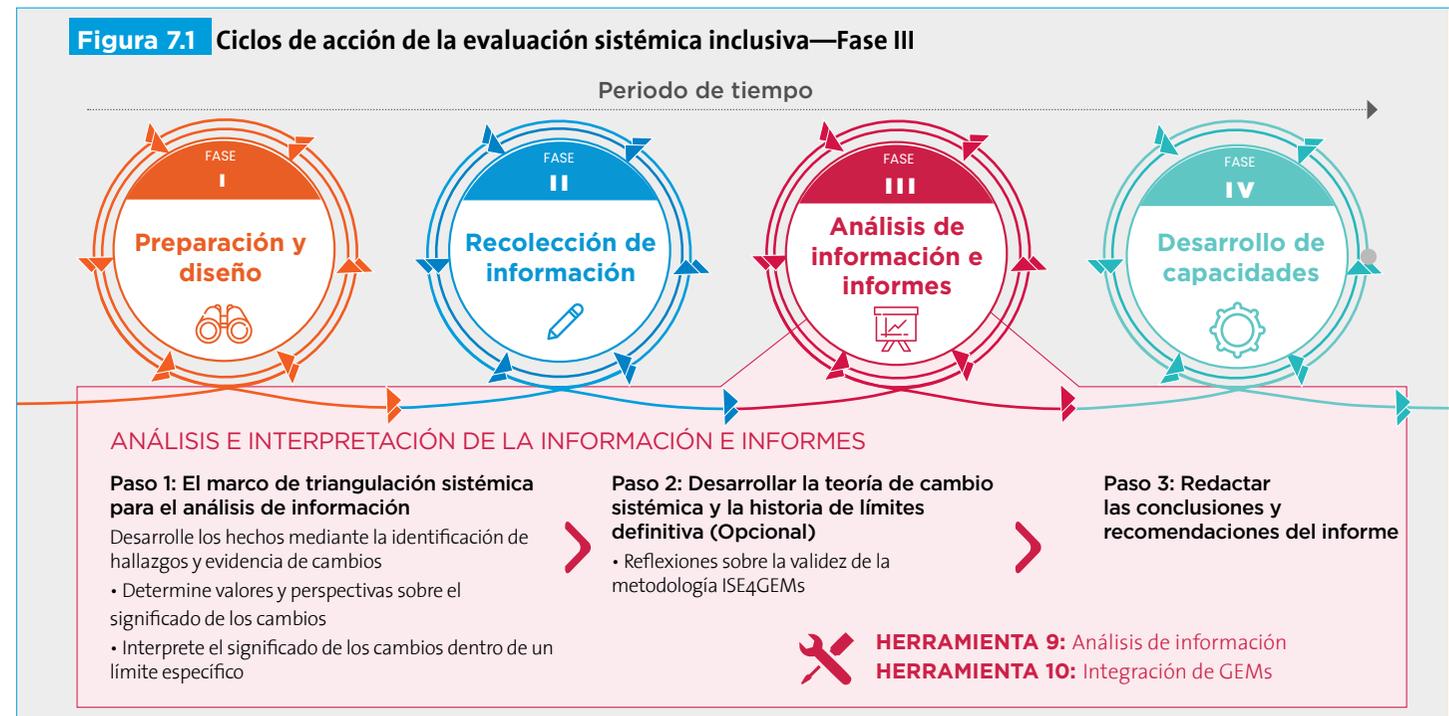
Durante toda la fase de recolección de información, en el Capítulo 6, ustedes han venido realizando un análisis preliminar de la información. También estuvieron atentos a la complejidad de la intervención y cuestionaron activamente el valor de la información recogida. Es probable que esto haya ayudado a mitigar cualquier sorpresa de relevancia, pero esto no es una panacea. Es necesario realizar un análisis completo y exhaustivo de la información una vez que se hayan concluido los ciclos de recolección de información. El Capítulo 7 se centra en el análisis y la interpretación de la información, así como en la presentación de informes al respecto. El objetivo de esta fase es extraer evidencia a partir de la información recogida, así como analizarla e interpretarla para presentarla en forma de hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Los resultados de la evaluación no solo deben ser sólidos, válidos y fiables a los ojos de quienes participan y los actores involucrados, sino que también deben abordar las dimensiones GEMs relevantes dentro de su evaluación.

Esta fase de análisis rigurosos implica:

- Formular hallazgos, conclusiones y recomendaciones a través de un proceso de triangulación sistémica.
- Construir una imagen exhaustiva de la historia de límites.
- Darle un sentido a la información y sus intersecciones dentro del marco GEMs para la presentación de informes y el intercambio de conocimiento.
- Desarrollar una teoría de cambio sistémica como producto específico adicional de su evaluación.
- Reflexionar sobre la validez del enfoque ISE4GEMs.

En esta fase, el marco GEMs es operativizado con herramientas personalizadas para ayudarles a crear códigos para los temas GEMs, sopesar su importancia e interpretarlos (idealmente) con la participación de los actores involucrados.

Figura 7.1 Ciclos de acción de la evaluación sistémica inclusiva—Fase III



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

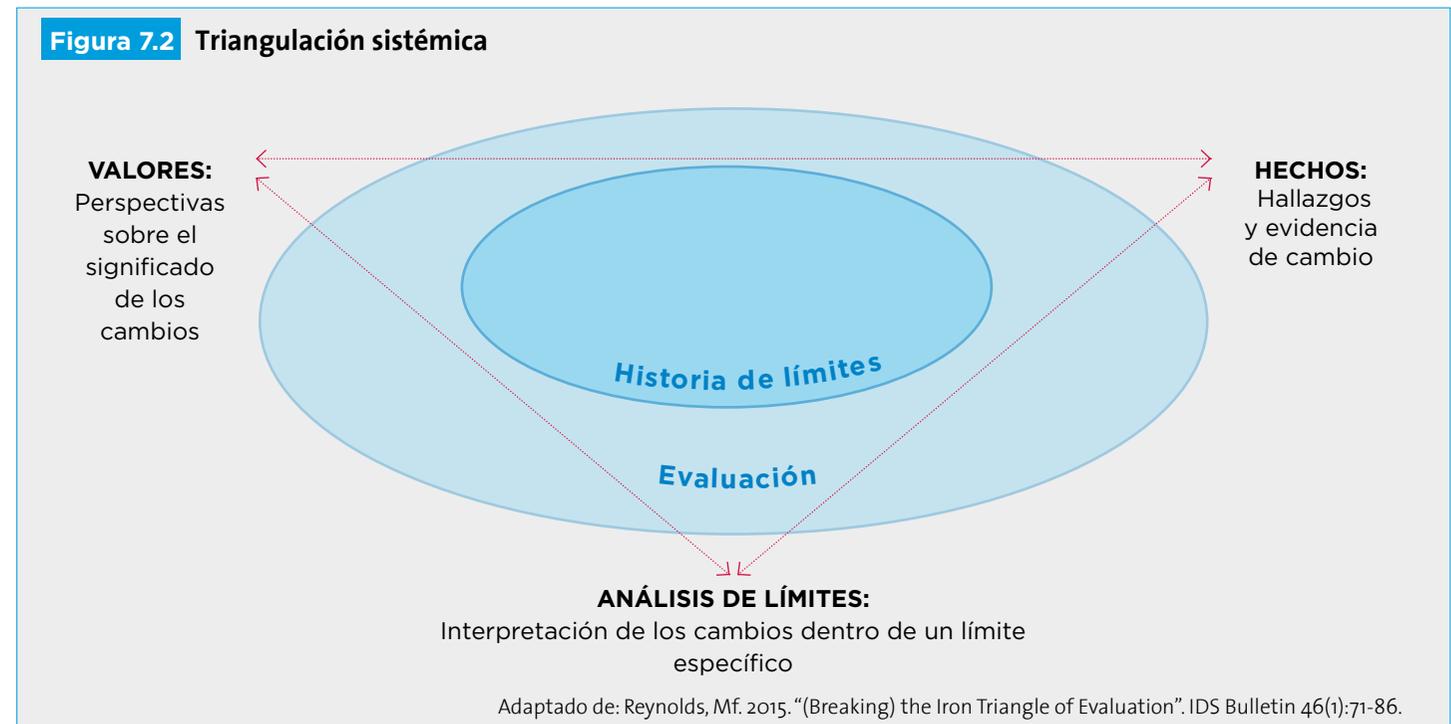
Redacción de informes, conclusiones y recomendaciones

La triangulación de información es comúnmente utilizada en la práctica de la evaluación.¹³² Triangulación sistémica no es lo mismo que triangulación de información, pero la triangulación de información puede ser incluida en los procesos que lleven a cabo.¹³³ Implica la inclusión de tres conceptos importantes relacionados con el pensamiento sistémico que aparecen en las esquinas de la [Figura 7.2](#).

A saber:

- **Concepto 1:** Hallazgos y evidencia de cambios
- **Concepto 2:** Valores como perspectivas sobre el significado de los cambios
- **Concepto 3:** Análisis de límites como la interpretación del significado de los cambios dentro de un límite específico.

La estructura de esta sección está organizada para ayudarles a trabajar a través de cada esquina del triángulo sistémico para preparar las conclusiones y recomendaciones de su informe de evaluación.



¹³² Mediante la aplicación de tres o más teorías, fuentes o tipos de información o tipos de análisis para verificar y corroborar una evaluación - combinando múltiples fuentes de información, metodologías, análisis o teorías - los evaluadores/as buscan contrarrestar el sesgo que se genera a raíz del uso de informantes individuales, metodologías individuales, observadores individuales o estudios sobre una única teoría. UNEG 2014.

¹³³ La operativización del enfoque de triangulación sistémica ha sido adaptada del trabajo de Reynolds 2015 y Ulrich 2003.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



HERRAMIENTA 6
Herramienta de
planificación
ISE4GEMs



HERRAMIENTA 9
Análisis de datos
GEMs

CONCEPTO 1: HECHOS COMO HALLAZGOS Y EVIDENCIA DE CAMBIOS

Revisión de los métodos de análisis de datos

El uso de datos desconocidos o de baja calidad puede dar lugar a decisiones mal informadas o perjudiciales. Los métodos cuantitativos y cualitativos requieren que los datos se recopilen de diferentes maneras de acuerdo con los propósitos y objetivos de su uso. Su plan de gestión de datos ha garantizado que sus datos estén sistematizados, almacenados de forma segura y ha emprendido el proceso de “limpieza de datos”: búsqueda y tratamiento de cualquier error que se produzca durante la escritura, la lectura, el almacenamiento, la transmisión o el procesamiento de datos informatizados.¹³⁴

Una vez que sus datos estén limpios, puede volver a la [Herramienta 6: Herramienta de planificación ISE4GEMs](#) desarrollada durante la Fase I (preparación y diseño) para revisar los métodos de análisis de datos que seleccionó (Columnas 9).

Es posible que las decisiones sobre el método se basaran en el tipo de datos que ustedes esperaban recopilar, en lugar de en el tipo de datos que realmente recopiló. Es útil dar un paso atrás y evaluar si estos métodos siguen siendo apropiados, adecuados o factibles dados los datos con que disponemos actualmente. Considere lo siguiente:

- ¿Alguno de los datos recopilados corre el peligro de ser subutilizado, especialmente en lo que respecta a la dimensión de los GEMs y sus interconexiones?
- ¿Los datos nuevos o emergentes recolectados requieren el uso de diferentes métodos de análisis?

Esto puede requerir, en última instancia, la adaptación del plan de análisis de datos y de los métodos seleccionados.

Extracción de datos GEMs

Extraer los hallazgos de los datos es un proceso de búsqueda de patrones y resumen de temas. El marco analítico que utilice dependerá de su elección del método (por ejemplo, cuantitativo o cualitativo, inductivo o deductivo) y en relación con el predominio de cada dimensión de los GEMs dentro de su evaluación (por ejemplo, socio-ambiental, de género o de un segmento particular marginado de una sociedad).

Mientras se extraen temas relacionados con el contexto específico y el tema de la evaluación, el enfoque de ISE4GEMs sugiere que se extraigan los temas de los GEMs y se busquen interconexiones y vínculos más allá de la dimensión disciplinaria de la evaluación. Para hacer esto pueden:

- Ensamblar, desensamblar y vuelta a ensamblar sus datos a través de la codificación literal y descriptiva para la construcción de temas.
- Integrar sus códigos con las dimensiones de los GEMs.
- Analizar los datos reensamblados utilizando la [Herramienta 9: Análisis de datos GEMs](#) para evaluar la fuerza o debilidad de los temas emergentes.

¹³⁴ UNEG 2014.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMS

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

Temas de igualdad de Género

Los métodos e instrumentos de análisis de género ayudan a los profesionales a extraer los temas de género de los datos para apoyar su identificación:

- Principales ámbitos de discriminación y desventaja por motivos de género.
- Desigualdades y/o desigualdades estructurales que pueden impedir que mujeres, hombres, niñas, niños, personas transgénero o personas intersexuales participen o se beneficien de la intervención u otras iniciativas.
- Iniciativas específicas o medidas necesarias para empoderar a mujeres, hombres, niñas, niños, personas transgénero o personas intersexuales y eliminar las barreras a la igualdad.
- Desglose de los resultados por género y resultados diferenciados por género.
- Resultados que van más allá de abordar las necesidades prácticas y también apoyan o contribuyen a la transformación de las estructuras o culturas para la igualdad de género.
- Las aspiraciones de las mujeres, los hombres, las niñas, los niños, las personas transgénero, y las personas intersexuales.

Tomando el objetivo de la evaluación sensible al género como un objetivo de empoderamiento y cambio transformacional, el enfoque de ISE4GEMS aboga por un compromiso participativo con los análisis cuantitativos, cualitativos y de métodos mixtos.^{135,136}

La evaluación del impacto de género (EIG) es una herramienta para ayudar a los evaluadores/as a estimar la probabilidad incierta o emergente de los diferentes efectos (positivos, negativos o neutrales)

de una política o actividad en términos de igualdad de género. La cuestión central de la EIG es: ¿Una ley, política o programa reduce, mantiene o aumenta las desigualdades de género entre mujeres, hombres, niñas, niños, transgéneros e intersexuales?

El objetivo de EIG es mejorar el diseño y la planificación de las intervenciones en curso para prevenir un impacto negativo en la igualdad de género y fortalecer la igualdad de género. La EIG también puede utilizarse de una manera más transformadora como herramienta para definir los objetivos de igualdad de género y formular políticas para promover proactivamente la misma.

Los siguientes son cinco pasos utilizados en el proceso de EIG:

- Defina el propósito.
- Determine la relevancia de género.
- Lleve a cabo un análisis sensible al género para comprender la situación actual de todos los actores y cómo se espera que la intervención planificada cambie la situación existente.
- Pondere el impacto de género.
- Presente hallazgos, resultados y recomendaciones sobre cómo eliminar los efectos negativos y cómo mejorar los impactos positivos^{137, 138}



La evaluación de impacto en función del género es el proceso de comparar y evaluar, según criterios pertinentes en función del género, la situación y la tendencia actuales con el desarrollo esperado que resulte de la introducción de la política propuesta.

— Instituto Europeo de la Igualdad de Género 2017.

¹³⁵ Espinosa 2013.

¹³⁶ Ver Rao et al. 2015; Moser 2012; Charmes y Wieringa 2010. Los evaluadores/as también pueden desarrollar su propia herramienta de acuerdo con el tema.

¹³⁷ Instituto Europeo de la Igualdad de Género 2017.

¹³⁸ Otros ejemplos de directrices sobre la GIA: Comisión Nacional para la Promoción de la Igualdad 2012; Comisión Europea 1998.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

Temas ambientales

Los métodos y herramientas de análisis socioecológico pueden apoyar la identificación de temas como:

- La identificación y atribución del valor dado a los sistemas ambientales, la biodiversidad, las especies o los recursos designados como significativos para los actores involucrados.
- Dinámicas de desigualdad de poder, desigualdades u opresiones que pueden impedir que los testigos alcen la voz para proteger los sistemas o especies ambientales.
- Participación e interés en la toma de decisiones ambientales relacionadas con el desarrollo sostenible y el bienestar.
- Comprender hasta qué punto las decisiones se basan en escalas temporales humanas o ambientales, siendo las primeras las más utilizadas como punto de referencia.
- Conocimiento de los diferentes contextos geográficos que puede dar lugar a que algunos efectos sean visibles en algunas áreas, mientras que otros pueden surgir mucho más tarde en otras áreas.
- Iniciativas específicas necesarias para calcular el coste de las compensaciones entre las formas de tierra y uso de recursos.
- Interpretaciones de los actores sobre los requisitos para la conservación y preservación de los sistemas ecológicos, tal como las interpretan las personas que hablan en nombre del bienestar biológico sostenible de los sistemas.
- Factores o resultados que promueven la sostenibilidad ambiental.

Existen muchos métodos y herramientas para realizar análisis socioecológicos. Las técnicas varían desde evaluaciones subjetivas de la calidad del paisaje por individuos o grupos, hasta técnicas que utilizan los atributos físicos de los paisajes como sustitutos de la percepción personal que se basan en las ciencias ecológicas, la geoinformática, los inventarios descriptivos, los modelos de preferencia pública y la participación participativa que proporcionan un aprendizaje continuo sobre la gestión sostenible del hábitat, etc.

Las evaluaciones de impacto ambiental son comunes en muchos países. Considere cómo esta lista de verificación de la evaluación del impacto ambiental ¹³⁹ podría modificarse para que se adapte a sus propósitos.

- ¿Existe una línea de base a partir de la cual trabajar (es decir, la situación ambiental previa)?
- ¿Es probable que el proyecto contribuya positivamente al desarrollo ambientalmente sostenible? ¿Existe el riesgo de que el proyecto pueda tener efectos negativos en el ecosistema y el medio ambiente? Si es así, ¿pueden evitarse o minimizarse? ¹⁴⁰
- ¿Cómo se ha monitoreado el impacto ambiental durante la implementación del proyecto?
- ¿Se han observado cambios en el clima del área del proyecto a lo largo del tiempo?
- ¿Contribuye el proyecto a la adaptación o mitigación climática (por ejemplo, apoyo a las energías renovables o al fortalecimiento de los ecosistemas)? ¿A qué otros cambios ambientales negativos y/o positivos contribuyó el proyecto?

¹³⁹ Modificado de: Iglesia de Suecia 2013.

¹⁴⁰ Al abordar los dos primeros puntos, tener en cuenta los posibles efectos directos o indirectos sobre las personas, la flora, la fauna, la tierra, el agua, el aire, el clima y el paisaje, los bienes materiales y el patrimonio cultural y las interacciones entre ellos.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

Temas de voces marginadas

Los métodos y herramientas de análisis de la marginación ayudarán a los profesionales a extraer los temas relacionados con la esta, de los datos extraídos para encontrar:

- El grado de marginación.
- Las barreras estructurales a la participación social, causas profundas y análisis de las dinámicas de poder.
- La necesidad de iniciativas específicas para empoderar a los grupos y comunidades marginados
- individuos y eliminar las barreras a la equidad y la igualdad.
- Las aspiraciones de los grupos, comunidades o individuos marginados.
- El desglose de los hallazgos/resultados para los grupos marginados identificados.
- La identificación de los cambios que apoyan o contribuyen a la transformación de las estructuras o culturas para reducir la discriminación y aumentar la inclusión y la igualdad de los grupos marginados.

En el curso de su análisis, pregúntense:¹⁴¹

- ¿Existen pruebas de que los grupos se ven afectados de manera diferente por la intervención, teniendo en cuenta la edad, el origen étnico, la religión, la cultura, la identidad sexual, la identidad de género, la educación, el lugar de residencia, la capacidad, la situación socioeconómica, etc.? En caso afirmativo, ¿pueden explicar por qué sucedió esto?
- ¿Pueden los datos rastrear dónde o por qué aumentan las desigualdades?

- ¿Los datos obtenidos evidencian que algún grupo(s) empeora?
- ¿Cómo los datos lograron capturar a los grupos que no participaron en la evaluación?



RECUADRO 7.1

Consejos desde el campo: Codificación de datos para temas de GEMs

Cuando regresamos de dos semanas sobre el terreno, habíamos recorrido 1.283 kilómetros y nos habíamos reunido con docenas de hombres y mujeres para hablar sobre capacitación y empleo. Teníamos montones de notas y cuestionarios y horas de grabaciones. Nuestro primer paso fue transcribir las grabaciones y mecanografiar las notas manuscritas. Luego utilizamos un programa de computadora para codificar los temas, y las tres tuvimos la oportunidad de hacer un conjunto acordado de transcripciones. Una vez tuvimos esto nos reunimos para comparar lo que habíamos codificado. Encontramos que estábamos usando terminología diferente para describir las mismas cosas. Por lo tanto, escribimos un glosario de términos a medida que avanzábamos.

En general, codificamos sobre la participación de los indígenas locales en la capacitación en estos poblados remotos. Entonces empezamos a codificar las referencias a las mujeres o a las niñas en vez de a los hombres y a los niños. Luego superpusimos nuestros mapas y referencias a los entornos físicos en los que vivía la gente. Sabíamos que el aislamiento y la lejanía de los centros de las ciudades y pueblos probablemente serían un problema en nuestros notas y discusiones con la gente, pero cuando codificamos las referencias de las transcripciones y codificamos las referencias a los cambios en los patrones climáticos, empezamos a ver un impacto mucho más matizado en la capacidad de la gente para viajar. Con un conjunto de códigos acordado, completamos nuestra codificación de los datos brutos. Entonces pudimos evaluar la fuerza o debilidad relativa de los hallazgos emergentes en comparación con el marco de los GEMs.

Fuente: Profesional de ISE4GEMs

¹⁴¹ El análisis de redes sociales también puede ser utilizado para apoyar su comprensión de las relaciones entre los actores para extraer temas. Ver <https://www.rwjf.org/content/dam/farm/reports/reports/2013/rwjf409808>



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



HERRAMIENTA 9
Análisis de datos
GEMs



HERRAMIENTA 10
La integración de
GEMs

Análisis de datos GEMs

Una vez extraídos los temas de los GEMs, se puede evaluar la fuerza o debilidad relativa de cada tema identificado en términos de evidencia. La triangulación de datos es una técnica útil en esta etapa para comparar, contrastar, verificar y corroborar diversos puntos de vista y perspectivas mediante la combinación de múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías. También ayuda a los evaluadores/as a superar el sesgo que proviene de informantes únicos, métodos únicos, observadores únicos o los estudios de teoría única.

Herramienta 9: El análisis de datos de los GEMs le ayuda a hacer juicios sobre cada tema para determinar qué debe incluirse, qué no debe incluirse y cómo esto puede (o no) justificarse dados los objetivos, criterios y preguntas de la evaluación y el compromiso con el enfoque de los ISE4GEMs.



RECUADRO 7.2

Consejos desde el campo: Uso de la Herramienta 9 para el análisis de datos de GEMs

Nos reunimos de nuevo como grupo después de que toda nuestra codificación fue hecha y usamos la Herramienta 9: Análisis de datos de GEMs para hacer un taller de nuestros hallazgos... Leímos cada pregunta en la columna de la izquierda y luego debatimos entre nosotras la fuerza o debilidad relativa de lo que habíamos encontrado. Nos pareció útil grabar la reunión, porque provocó discusiones reflexivas sobre lo que habíamos visto, oído y recogido en los datos. Identificamos algunas brechas e ideamos planes para mejorarlas dentro del marco de tiempo restante del proyecto. Nos ayudó como equipo a aceptar lo que teníamos. Estábamos empezando a interpretar nuestros hallazgos. Esto podría hacerse como investigador individual, pero la sugerencia es que si está por su cuenta, podría ser útil utilizar esta herramienta en un taller para participantes. Fue muy útil poder discutir los hallazgos de esta manera con otros.

Fuente: Profesional de ISE4GEMs

Integración de los temas de GEMs

Ustedes han evaluado la fortaleza o debilidad de cada uno de los temas GEMs y han tomado una decisión sobre qué temas se incluirán en los resultados de la evaluación. Ahora pueden analizar más a fondo las interconexiones entre los temas de cada dimensión y cómo pueden estar interrelacionados.

Intuitivamente, pueden ver los patrones que vinculan los temas a través de las dimensiones de los GEMs, sin embargo, es necesario hacerlos explícitos y apoyarlos con evidencia. Herramienta 10: La integración de GEMs puede ayudar a hacer esto.

La herramienta puede ser utilizada por un investigador/a individual o en un taller (ver Recuadro 7.2). Los temas centrales son fundamentales para la herramienta. Como un ejercicio de mapeo, se registran las relaciones entre las dimensiones de los GEMs y los temas centrales, respaldadas por la evidencia en los datos. La herramienta se muestra en la Figura 7.3 e incluye un breve ejemplo de una evaluación de un proyecto de capacitación y empleo indígena.

Conversión de temas en enunciados de hallazgos

Los temas identificados como relevantes y apoyados por evidencia adecuada son aquellos que ustedes convertirían en declaraciones de hallazgos. Los temas que evidencian la interrelación de las dimensiones de los GEMs son de particular interés para incluirlos debido a su posible contribución al aprendizaje de los procesos de cambio integrados. Mientras que muchas evaluaciones convencionales pueden proceder a desarrollar las conclusiones y recomendaciones en este punto, en el enfoque de ISE4GEMs, todavía hay dos esquinas (conceptos) más del marco de triangulación sistémica que completar antes de establecer las conclusiones y recomendaciones de sus hallazgos.



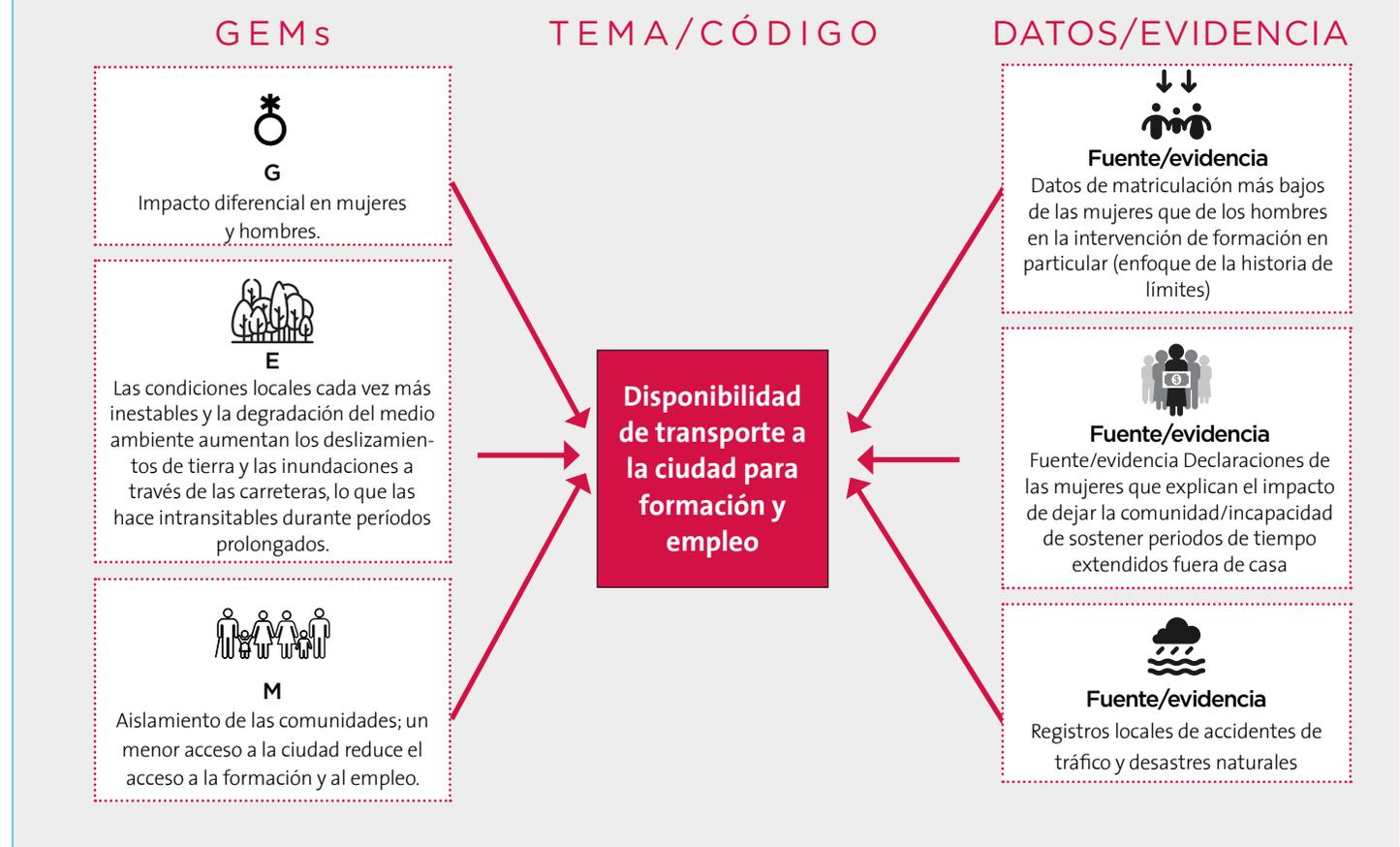
7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

Redacción de informes, conclusiones y recomendaciones

Figure 7.3 Utilización de la herramienta de integración de los GEMs en la evaluación de un programa de formación y empleo indígena





7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



HERRAMIENTA 10
La integración de
GEMs

CONCEPTO 2:

VALORES COMO PERSPECTIVAS SOBRE EL SIGNIFICADO DE LOS CAMBIOS

La segunda esquina (concepto) del marco de triangulación sistémica son los “valores” definidos como perspectivas sobre el significado de los cambios. La relación entre la esquina de los “hechos” y la esquina de los “valores” es la de la conformación y el refuerzo mutuos: los hechos conforman las opiniones, las opiniones conforman los hechos.

Los hechos y hallazgos que se han extraído hasta ahora se pueden retener para un análisis interpretativo con una muestra representativa de los actores. Esto implica un proceso de legitimación y validación, como es práctica común en muchas evaluaciones. En el enfoque de ISE4GEMs, este proceso es esencial para asegurar la validez y el rigor de la evaluación. Facilitará la interpretación de los hechos y hallazgos desarrollados por una serie de actores, teniendo cuidado de ser lo más incluyente posible. Hay muchas maneras de hacerlo, pero a continuación destacamos dos métodos útiles a modo de ejemplo.

Taller participativo de interpretación de datos

La interpretación participativa de datos es una de las maneras en que se puede someter sus hechos y hallazgos iniciales, desarrollados desde la primera esquina, a la interpretación de múltiples actores con una variedad de perspectivas. Esto puede permitirle identificar si surgen diferentes interpretaciones de los mismos hallazgos y hechos dependiendo de la perspectiva.

El taller no se trata de llegar a un acuerdo o de hacer compromisos. Es probable que los datos y los hallazgos preliminares tengan varias interpretaciones posibles, dada la posición, la historia y el sistema de valores del intérprete. Las diferencias de visión deben

ser reconocidas y registradas (cuando sea seguro hacerlo), y las diferencias de opinión son un hallazgo importante sobre los resultados de la intervención. Además, se da a las personas participantes la oportunidad de comprender cómo se ha utilizado su información y si se está valorando y cómo se está valorando, lo que apoya la rendición de cuentas y transparencia.¹⁴² Si el proceso de interpretación de los hechos y los hallazgos no se extiende más allá de las perspectivas limitadas del equipo evaluador (y de los actores limitados con quienes se comparte un borrador de informe), pueden comprenderse diferentes interpretaciones posibles y la validez de los hallazgos puede ser limitada.

Un posible método que podría ser útil implementar en dicho taller es “la redacción de fichas interpretativas (memoing)” Este es un proceso participativo de exposición de los hallazgos previos de la evaluación al escrutinio. Reúne a las personas participantes para comparar los hallazgos para encontrar semejanzas y diferencias, casos negativos (en los que no hay elementos aparentemente similares) y el pensamiento antagónico (la búsqueda de explicaciones aceptables contrarias como observaciones preliminares).¹⁴³ Se pueden crear herramientas para este propósito si existen categorías generales.



Las fichas interpretativas “memoing” constituyen una oportunidad para que los participantes corrijan inexactitudes, hagan preguntas y aclaren puntos de vista. Para quienes evalúan representa una oportunidad para explicar cómo han manejado las perspectivas conflictivas que hallaron durante el proceso y cómo se han cerciorado de integrar los diferentes lados de la historia.

—Yin 2016.

¹⁴² UNEG 2014.

¹⁴³ Yin 2016.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



HERRAMIENTA 10
La integración de
GEMs

Por ejemplo, considere reproducir cada tema identificado en la [Herramienta 10: La integración de GEMs](#) y añadir a esto una sección para la interpretación colectiva del significado y la significación de ese tema, así como un espacio para los vacíos que puedan haberse omitido.

En el *memoing* colectivo, las perspectivas de los demás se consideran legítimas para dar sentido a los hallazgos, y esto mueve el análisis de lo particular a lo abstracto.

Considere lo siguiente:

- Presentar los hechos y hallazgos en el formato, lugar e idioma adecuados.
- Tener en cuenta que cuando se distribuye un documento de hallazgos preliminares para que se comenten, esto podría considerarse como el análisis final y podría distribuirse más allá de la lista inicial de destinatarios.
- Explicar los procesos analíticos utilizados para llegar a los hechos y hallazgos y poner a disposición datos brutos (anónimos o sin proporcionar una identidad, según los protocolos éticos establecidos) para su escrutinio y cuestionamiento.
- Asegurarse de que el espacio del taller sea inclusivo, seguro y facilitado de tal manera que promueva la participación activa, libre y significativa. Disponer de personal o voluntarios/as que ayuden a facilitar las discusiones individuales o en grupos interpretativos más pequeños.
- Consultar de nuevo la [Herramienta 4: Valoración de la vulnerabilidad](#) y [Herramienta 2: Análisis de los actores involucrados](#) completado durante la Fase I para guiar la planificación.

- Si es posible, realizar el taller en el lugar o los lugares de la intervención. Alternativamente, planea capacitar a los facilitadores/ as locales y facilitar sesiones con ellos mediante teleconferencias, teléfono, radio, conversaciones de Twitter, grupos de Facebook, etc.

En general, este proceso de interpretación de los hallazgos proporciona una historia más sólida de lo que realmente sucedió como resultado de la intervención mediante:

- La obtención de información adicional sobre qué cambios se han producido, por qué se han producido y cómo se han producido.
- La identificación de los facilitadores sistémicos o las barreras del cambio.
- El descubrimiento de perspectivas sobre cómo se define el éxito y la deseabilidad o utilidad en términos de los resultados de la intervención, la sostenibilidad, la replicabilidad y el valor para todos.
- El incremento de la validez, veracidad y fiabilidad de los hallazgos.

Como resultado, los hallazgos y hechos que ustedes desarrollaron anteriormente probablemente serán revisados y matizados. Incluso, puede haber múltiples hallazgos divergentes reportados sobre algunos aspectos de la intervención. Ahora sus hallazgos tienen más validez y rigor para que puedan elaborar un borrador de conclusiones y recomendaciones, aunque todavía no estén preparados/ as para pasar a la fase de redacción del informe. En el enfoque de ISE4GEMs, todavía hay una última esquina (concepto) del triángulo sistémico por analizar antes de que se puedan establecer los resultados, las conclusiones y recomendaciones finales.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



RECUARDO 7.3 Consejos desde el campo: Revisar de nuevo sus datos

En un proceso reciente de ISE4GEMs, realizado en América Central, regresamos a los seis poblados donde se habían realizado entrevistas a principios de ese año. Pusimos a disposición de nuestros participantes nuestros datos brutos para que los revisaran y establecieran garantías para proteger el anonimato y la confidencialidad. También lo repasamos sistemáticamente con las mujeres de cada poblado como un grupo que nos ayudó a interpretar mejor los datos desde su perspectiva.

Fueron reuniones de bienvenida en las que pudimos discutir sus datos, comprobar su traducción y significado, preguntar por los vacíos en los datos y responder a preguntas sobre su uso potencial. Muchos de los grupos de mujeres señalaron que era raro reunirse con evaluadoras o investigadoras por segunda vez y que estaban encantadas de que hubiéramos hecho el esfuerzo. Desde nuestra perspectiva, sentimos que, entre todos, el análisis y la interpretación de los datos no sólo eran más detallados y matizados de lo que habíamos entendido después de nuestra primera visita, sino que también proporcionaban mayor validez y credibilidad a los hallazgos de la evaluación. Las dos sesiones sirvieron tanto para desarrollar la capacidad sobre la importancia de su papel en la evaluación de sus propios datos como para reconocer las habilidades de autoempoderamiento que habían logrado.

Fuente: Profesional de ISE4GEMs

CONCEPTO 3: INTERPRETACIÓN DEL SIGNIFICADO DE CAMBIO DENTRO DE UN LÍMITE ESPECÍFICO

Ustedes han trabajado a su manera con las esquinas de los “hallazgos” y los “valores” del triángulo sistémico para desarrollar un conjunto más refinado de hallazgos, borradores de conclusiones y recomendaciones que, esperamos, mejoren la comprensión de los diferentes procesos de cambio iniciados por la intervención, tanto positivos como negativos. La tercera esquina del triángulo sistémico implica una segunda interpretación del significado de estos cambios dentro de diferentes límites; un análisis final de límites para decidir cuál es el límite de evaluación más relevante dentro del cual establecer los resultados finales de su evaluación.

Esto lleva al equipo a que analice los resultados, las conclusiones y recomendaciones de su evaluación a través de un lente sistémico, lo cual puede requerir un ajuste y refinamiento de sus conclusiones y recomendaciones. Del [Capítulo 3](#), recuerden la distinción entre análisis sistemático y sistémico y su relación con el concepto de juicios de primer y segundo orden.

El proceso puede ser llevado a cabo por el evaluador/a de manera individual o idealmente de manera participativa con los actores involucrados. Es una buena idea explicitar el límite final para la interpretación dentro del informe final, pues es el núcleo del enfoque sistémico que se eligió. El proceso también puede ampliarse para desarrollar una Teoría Sistémica del Cambio y/o una historia de límites revisada.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en el marco de la metodología ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

- **Los juicios de primer orden son sistemáticos.** Descomponen un sistema en componentes o dimensiones particulares para determinar su propósito, sus funciones, sus actores clave y su ubicación. Las respuestas a estas preguntas de primer orden son muy a menudo estáticas, suponiendo que los sistemas se dan y se fijan de forma fiable. El pensamiento sistemático no puede ir más allá de este nivel de análisis.
- **Los juicios de segundo orden son sistémicos.** Estos consideran los sistemas como un todo, reconociendo las partes que los componen, pero planteando preguntas y observando las relaciones entre ellos. Las preguntas de segundo orden se refieren a “cómo” y “por qué”, en términos de todo el sistema. Proporcionan un nivel de análisis que aclara lo sistémico, la interrelacionalidad e interseccionalidad de un sistema y el contexto social y ambiental más amplio, inclusive las fuerzas culturales, filosóficas, políticas, éticas, emocionales y ecológicas, así como las dinámicas de poder que muy a menudo están en cambio dinámico.

Entonces, ¿cómo se puede determinar si están interpretando sus hallazgos dentro de los límites más relevantes? Este último paso requiere identificar los sistemas superpuestos y anidados en los que interactúan sus hallazgos. El aspecto clave a tener en cuenta al realizar este análisis es: ¿Cómo podrían cambiar los hallazgos cuando la ubicación de los límites de la interpretación se amplía o se estrecha?

Por ejemplo, si se ha estado evaluando una intervención a nivel comunitario, ¿son estos hallazgos sólo relevantes a nivel de la comunidad, o cambiaría su significado e interpretación si los considerara desde el ámbito provincial o nacional o dentro de una

escala de tiempo humana frente a una ambiental? Los hallazgos pueden parecer positivos sólo si se considera la comunidad donde se llevó a cabo la intervención, pero podrían interpretarse negativamente si hubiera efectos ambientales en las comunidades vecinas (o viceversa). Asimismo, se pueden encontrar hallazgos positivos en términos de impacto humano, pero tomarse un momento para interpretar los hallazgos dentro de una escala de tiempo ambiental puede producir una interpretación menos positiva (o viceversa). A menudo vemos que las ganancias a corto plazo dentro de una escala de tiempo humana pueden tener muchas consecuencias negativas en la escala de tiempo ambiental a más largo plazo.

La colocación de los límites requiere una reflexión subjetiva por parte del profesional de ISE4GEMs (y de todos los actores involucrados en este paso) sobre lo que es relevante e importante para los actores de la intervención, teniendo en cuenta las dinámicas de poder, la priorización del marco de GEMs y lo que será más útil dentro del contexto. Una vez más, este proceso debe realizarse de manera participativa siempre que sea posible.

Dentro del enfoque de ISE4GEMs, este paso atrás es crucial para reconsiderar los límites dentro de los cuales están interpretando sus hallazgos. Puede permitirle a ustedes producir conclusiones y recomendaciones más matizadas y complejas que pueden no ser ni totalmente positivas ni totalmente negativas, pero que responderán y reconocerán la complejidad de los procesos de cambio que están surgiendo y permitirán una toma de decisiones más informada sobre las soluciones de compromiso que se están elaborando. Esto puede conducir a una forma diferente de informar sobre los hallazgos y puede influir en la forma en que se diseñan las intervenciones.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

Antes de abocarnos al tema de cómo desarrollar una teoría de cambio sistémica, compartimos con ustedes las siguientes cuatro consideraciones sobre las cuales posiblemente deseen reflexionar durante el proceso¹⁴⁴

- **El proceso de desarrollo de la teoría es importante.** Las teorías se desarrollan y revisan periódicamente a lo largo del tiempo (por ejemplo, análisis situacional feminista, teoría crítica racial, análisis de derechos ambientales). Reflejan la experticia de sus autores/as: “Algunas se entienden mejor como esfuerzos individuales”, es decir, como posiciones que han ido siendo perfeccionadas a lo largo de años de cuidadoso estudio y prácticas reflexivas.¹⁴⁵ Una teoría puede ser reciclada a partir de esfuerzos pasados que se considera que funcionan, mientras que otras son desarrolladas de manera iterativa como resultado de un diálogo entre profesionales, teóricos y actores. Observen las dinámicas de poder implícitas o explícitas en los parámetros de la teoría.
- **Examinen el lenguaje utilizado para poner en palabras la teoría.** Examinen cualquier uso del lenguaje, simbolismo y metáforas que revelen poder. Busquen más allá de la retórica de la intención. Las teorías que utilizan un lenguaje de empoderamiento o emancipación no deberían estar exentas de escrutinio.
- **El trasfondo histórico es una dimensión de la reflexión cultural.** El trasfondo histórico de una teoría añade una dimensión de reflexión cultural, al igual que el propósito y la historia de una teoría en particular.
- **La ubicación cultural es reveladora de las múltiples identificaciones que se entrecruzan.** La ubicación cultural es otra vía para escudriñar las múltiples identificaciones entrecruzadas que posicionan tanto a un teórico individual como a una teoría. Las identificaciones culturales de los propios teóricos dan forma a las teorías que producen. Esta información es vital para apreciar

el contexto cultural de la teoría.

Los resultados de una evaluación se comparan normalmente con el plan de intervención original, el marco lógico o (en una evaluación basada en una teoría) la teoría de cambio de la intervención. La reflexión sobre la teoría de cambio puede llevar a conclusiones y recomendaciones sobre cómo perfeccionar dicha teoría como resultado de los aprendizajes de la evaluación, comparando la teoría de cambio utilizada con una teoría de cambio basada en la realidad (por ejemplo, “esto es lo que pensábamos que sucedía”, para luego pasar a: “así es como sucedió realmente”). Asimismo, pueden examinar hasta qué punto la intervención utilizó la teoría de cambio como parte de un proceso iterativo a lo largo de toda la ejecución de la intervención y si es que evolucionó a lo largo del ciclo del programa y cómo. Idealmente, las intervenciones tendrán varias iteraciones de la teoría de cambio, las mismas que serán modificadas a la luz de los nuevos aprendizajes. En caso que no se hubiera utilizado una teoría de cambio, puede haber interés en construir una utilizando los resultados de la evaluación para apoyar futuros procesos de diseño.

Las teorías de cambio de las intervenciones muy a menudo se desarrollan y se enfocan desde adentro de la intervención hacia afuera y se mantienen en su mayor parte como un modelo lineal. Se sustentan en un conjunto de criterios de primer orden y a menudo formulan hipótesis sobre lo que se espera que suceda dentro de un período de tiempo finito. Al restringir la evaluación a este límite de interpretación (un tiempo definido), pueden estar impidiendo que otra información importante salga a la luz o que se identifique un límite más relevante para la interpretación.¹⁴⁶



Hasta hace poco, la teoría se posicionaba casi exclusivamente en un contexto de mayoría blanca, masculina, heterosexual, académicamente educada y eurocéntrica.

—Kirkhart 2010.

¹⁴⁴ Tomadas del trabajo de Karen Kirkhart.

¹⁴⁵ Kirkhart 2010.

¹⁴⁶ Ver García y Zazueta 2015 para un muy buen análisis de evaluaciones con impactos “menos aparentes”, observados mediante el uso de un conjunto más amplio de preguntas de lo que las teorías de cambio del programa podrían haber permitido.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones



Las teorías de cambio sistémicas se desarrollan con base en un criterio de segundo orden, desde una posición fuera de la intervención mirando hacia adentro.

a partir de un criterio de segundo orden posicionado afuera de la intervención y mirando hacia adentro. Al visualizar los procesos de cambio de la intervención desde esta posición, se abren diferentes límites posibles para entender los procesos de cambio y determinar los más relevantes para ser considerados.

La teoría de cambio sistémica reconoce la complejidad de los procesos de cambio de una manera en que la propia teoría en sí quizás no podría. En consecuencia, su teoría de cambio sistémica no es singular, pudiendo contener más bien múltiples teorías posibles - vertientes o pronósticos - sobre qué tipos de cambios han ocurrido o podrían ocurrir, vistos desde un límite específico y desde las perspectivas que este comprende.

La teoría de cambio sistémica no predetermina los procesos de cambio, lo cual permite mantener una apertura para identificar e incorporar el surgimiento de elementos nuevos. Es una reflexión sobre qué cambios tuvieron lugar, cómo tuvieron lugar y cómo se valoraron dichos cambios dentro de una ubicación específica. Los cambios pueden ser vistos e interpretados de maneras diferentes en función de cómo afectan a las personas de manera distinta, dependiendo de su perspectiva y ubicación (por ejemplo, a nivel local, intermedio y macro, o según factores como género, etnicidad, etc.). Estos pueden ser aparentemente contradictorios y revelar los resultados emergentes, así como confirmar o refutar teorías particulares que fueron (re)construidas.

Una teoría de cambio sistémica se establece planteando un conjunto más amplio de preguntas para describir con mayor detalle los procesos de cambio a través de diferentes perspectivas. Las teorías de cambio sistémicas se desarrollan

Si bien es posible sintetizar la narrativa de una teoría de cambio sistémica en forma de un único fenómeno observable, un enfoque de esa naturaleza no reconocería la complejidad de la historia de límites. Los pasos que se mencionan a continuación pueden ayudarles a desarrollar su teoría de cambio sistémica.

- **Desarrollen su teoría de cambio sistémica a partir de la teoría de cambio documentada y/o los resultados de la evaluación.** El lenguaje utilizado para expresar una teoría da forma a la teoría de cambio sistémica más amplia: los aspectos que deben considerarse y las respuestas que deben buscarse. ¿Qué proceso se utilizó para desarrollar la teoría de cambio? ¿La teoría habla de categorías como si se tratase de construcciones fijas o como conceptos fluidos?
- **Identifiquen a los actores clave interesados en (re)construir la teoría acerca de por qué y cómo tiene lugar un cambio en el contexto de esta intervención.** ¿Qué procesos de cambio considerarían importantes otros actores como para dejar constancia de ellos en la evaluación?
- **Examinen si las teorías están situadas en el nivel local o han sido impuestas desde otro lugar.** En caso afirmativo, ¿en qué momento se desarrolló o adquirió prominencia la teoría? ¿Qué proceso se utilizó para formular esta teoría (por ejemplo, teoría académica, literatura, evidencia y experiencia de trabajos anteriores, usuarios finales o experiencia anecdótica)? En otras palabras, ¿debe entenderse la teoría de cambio sistémica en el contexto de su tiempo? ¿La teoría ha sido inclusiva o excluyente de determinadas identidades culturales? ¿Los aprendizajes neutralizan los estereotipos, exigen nuevas acciones o incluso promueven nuevas teorías para explicar comportamientos?



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

- **Expliciten si quienes desarrollan la teoría de cambio sistémica presuponen un modelo implícito de sistemas humanos.** Al desarrollar la teoría de cambio sistémica, tengan en cuenta que puede haber importantes sutilezas en la orientación de las teorías de cambio que importan - por ejemplo, asumir una perspectiva basada en fortalezas o deficiencias.
- **Consideren cómo las teorías pueden combinar sistemas humanos y naturales, reconociendo al mismo tiempo que estos marcos temporales y ubicaciones espaciales pueden no coincidir con los sistemas humanos bajo investigación.**
- **Comparen y contrasten las teorías múltiples y las explicaciones rivales** — ¿qué evidencia se encontró que favorezca o neutralice las teorías privilegiadas? ¿Podría la teoría parecer diferente dependiendo de los valores y perspectivas del intérprete? ¿Se superponen y dicen lo mismo, proporcionando una visión única del cambio (es decir, una teoría de cambio convencional)? ¿O más bien, dadas sus múltiples perspectivas e insumos, construyen una visión del cambio que cuenta con mayores matices (es decir, una teoría de cambio sistémica)?

La teoría de cambio sistémica puede ser liberada del vínculo más tradicional de una teoría de cambio con una intervención específica, pero puede tener un tipo específico de cambio social como enfoque principal. Podemos entonces ver la teoría de cambio sistémica como una herramienta de aprendizaje en constante necesidad de adaptación y revisión por parte de múltiples fuentes.

Desarrollo de la historia de límites definitiva

Una vez concluido su análisis final para determinar los hallazgos de la evaluación, pueden reflexionar sobre la historia de límites de la intervención y posiblemente perfeccionarla, a la luz de la evidencia y el aprendizaje del proceso de evaluación. Esta historia de límites actualizada reflejaría la decisión final en torno a los límites, tomada luego de un proceso de triangulación sistémica, e incluiría la teoría de cambio sistémica si se hubiera formulado una. Esta es la nueva historia de límites de la intervención y puede ser importante para los actores involucrados para fines de documentación y reflexión. En los casos en que la intervención siga adelante o se tengan programadas intervenciones similares, tiene el potencial para servir como una herramienta programática.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

**Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones** ▶

La redacción del informe final reflejará un modo explicativo de interpretación.¹⁴⁷ Se trata de una interpretación descriptiva, pero que va más allá de un reporte descriptivo. La evaluación constituye un esfuerzo por dedicar todo un estudio a desentrañar y explicar cómo o por qué ocurrieron las cosas.

A estas alturas, la interpretación explicativa deberá fusionarse con los hallazgos cuantitativos, los estudios de escritorio y una revisión de la literatura sobre el tema para presentar una evaluación que sea:

- Exhaustiva (todas las fases deben estar incluidas en el informe)
- Justa
- Empíricamente acertada
- Que agregue valor (¿qué nueva contribución al conocimiento está haciendo esta evaluación?)
- Creíble (¿cómo sería juzgada la evaluación por terceros en el marco de una revisión de pares?)¹⁴⁸

Un proceso ISE4GEMs seguirá adelante para extraer conclusiones (aprendizajes centrales e importancia de la evaluación) que eleven el análisis a un nivel conceptual más alto y formular recomendaciones a la luz de lo aprendido.

Se pueden registrar las lecciones aprendidas acerca del uso del propio enfoque ISE4GEMs, de modo tal que se cuente con un cuerpo de prácticas para contribuir a perfeccionar la metodología aún más. Esto puede incluir lecciones relacionadas con la aplicación

del marco GEMs, el análisis de límites para la evaluación, la teoría de cambio sistémica, etc. Asimismo, pueden considerar registrar el surgimiento de revelaciones nuevas acerca del proceso de evaluación propiamente dicho, por ejemplo, evidencia de cambios en el nivel de capacidades como resultado de la interacción con el proceso de evaluación (ver el [Capítulo 8](#)).

Por último, al elaborar el informe es posible que deban tener en cuenta los aspectos éticos de la evaluación. Recordemos el Recuadro 4.1 sobre potenciales daños en el [Capítulo 4: Daños sociales, físicos y psicológicos](#), entre ellos una merma del valor personal, así como daños económicos y legales. ¿Amenazaron sus prácticas evaluativas con producir daños? ¿Qué acciones previnieron o aminoraron estos daños o documentaron las consecuencias de los daños de haberlos habido? Consideren también lo siguiente:

- ¿Es apropiado compartir la autoría del informe, mencionando las contribuciones de los actores involucrados?¹⁴⁹ ¿Existe algún riesgo para ellos si se les menciona por su nombre?
- ¿Cómo se incorporó en el análisis la “voz” de los actores no humanos? ¿Se consideraron los sistemas ecológicos de formas distintas al enfoque antropocéntrico utilizado para el abordaje de los sistemas sociales humanos?
- En la práctica, ¿fueron los límites elegidos amplios o estrechos, incluyendo o excluyendo a ciertas personas y/o entidades ambientales, y fueron apropiadamente justificadas las razones detrás de estos criterios?

¹⁴⁷ Yin 2016.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Mertens 2009.



7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

**Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones** ▶

Reflexiones sobre la validez del sistema ISE4GEMs

Validez se refiere a la pregunta más importante: ¿Tuvo éxito la evaluación en medir o encontrar las respuestas a lo que se propuso hacer?¹⁵⁰ Además de ello, ustedes reflexionarán sobre el enfoque de evaluación en sí. Determinar si la evaluación fue apropiada dentro de su contexto se considera un aprendizaje sistémico sobre la validez.¹⁵¹

Un criterio que puede utilizarse para reflexionar sobre la validez de la evaluación es la revisión de sus procesos (por ejemplo, triangulación de la información, talleres de participantes y presentaciones). En el enfoque ISE4GEMs, reflexionar sobre la validez interna implica cuestionar los conceptos utilizados para la evaluación, por ejemplo: ¿Sirvió el marco GEMs de manera significativa para interpretar la información recogida a los ojos de las personas participantes y evaluadores/as? ¿Fue útil la evaluación y para quién?

La lista de verificación cultural de Kirkhart fue introducida por primera vez en el [Capítulo 4](#) y se reproduce aquí en el [Cuadro 7.1](#). Su refocalización de la cultura para evaluar la validez de una evaluación es coherente con la evaluación sistémica y el marco GEMs. En colaboración con su equipo, ustedes pueden reflexionar sobre esta lista de verificación para incluir en su informe apreciaciones sobre la validez y el rigor de su evaluación.



Foto: ONU Mujeres/Mariken Harbitz

¹⁵⁰ Kirkhart 2010.

¹⁵¹ Reynolds 2015.



PREPARACIÓN
Y DISEÑO



RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN



ANÁLISIS DE LA
INFORMACIÓN E
INFORMES



DESARROLLO DE
CAPACIDADES

CAPÍTULO

7 Fase III: Análisis de la información y presentación de informes

Triangulación sistémica en
el marco de la metodología
ISE4GEMs

Desarrollo de una teoría de
cambio sistémica

Redacción de informes,
conclusiones y
recomendaciones

CUADRO 7.1 Lista de verificación cultural

Nueve consideraciones para mejorar la validez multicultural de la evaluación

Historia	Historia del lugar, población, programa (u otro evaluando) e importancia de la evaluación; conocimiento de las herencias y tradiciones culturales, incluida la evolución de las mismas a través del tiempo.
Ubicación	Reconoce múltiples intersecciones culturales a nivel individual, organizacional y de sistemas; contextos culturales y afiliaciones de los evaluadores/as y el evaluando; anclajes geográficos de la cultura existente.
Poder	Comprensión de cómo el privilegio está asociado a ciertos significantes culturales y el prejuicio a otros; atención a la equidad y la justicia social; evitar una perpetuación de la discriminación, disparidades o condescendencia.
Voz	Incide en qué perspectivas se han visto amplificadas y cuáles han sido silenciadas; mapea la inclusión y exclusión o marginación; incluye el uso del lenguaje, jerga y estrategias de comunicación.
Relación	Conexiones entre la evaluación, el evaluando y la comunidad; vincular la evaluación con el lugar, tiempo y universo; rendir cuentas a la comunidad con respeto y responsabilidad.
Tiempo	Llamar la atención sobre el ritmo, paso y programación de la evaluación para establecer los tiempos, tanto de la evaluación anterior como de la siguiente; dirigir la atención hacia los impactos e implicaciones a más largo plazo, ya sea positivos o negativos.
Retorno	Atención a la forma en que la evaluación o las personas que la llevan a cabo generan retornos para el evaluando y la comunidad que lo rodea, tanto durante como después del proceso de evaluación.
Plasticidad	Capacidad para ser influenciados, recibir nueva información, reorganizarse y cambiar en respuesta a nuevas experiencias, y para desarrollar nuevas ideas. Rige tanto para los evaluadores/as como para sus diseños, proceso y productos.
Reflexividad	Aplica los principios de la evaluación a su propia persona y trabajo; autoescrutinio y práctica reflexiva. El concepto subraya la importancia de la metaevaluación.

Fuente: Kirkhart, K. E. 2015. 'Unpacking the Evaluator's Toolbox: Observations on Evaluation, Privilege, Equity and Justice'. New Zealand Council for Educational Research. *Evaluation Matters/He Take T' Te Aromatawai* 1: p. 21. Disponible en: [doi:http://dx.doi.org/10.18296/em.0002](http://dx.doi.org/10.18296/em.0002)



PREPARACIÓN Y DISEÑO



RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INFORMES



DESARROLLO DE CAPACIDADES

8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y comunicación

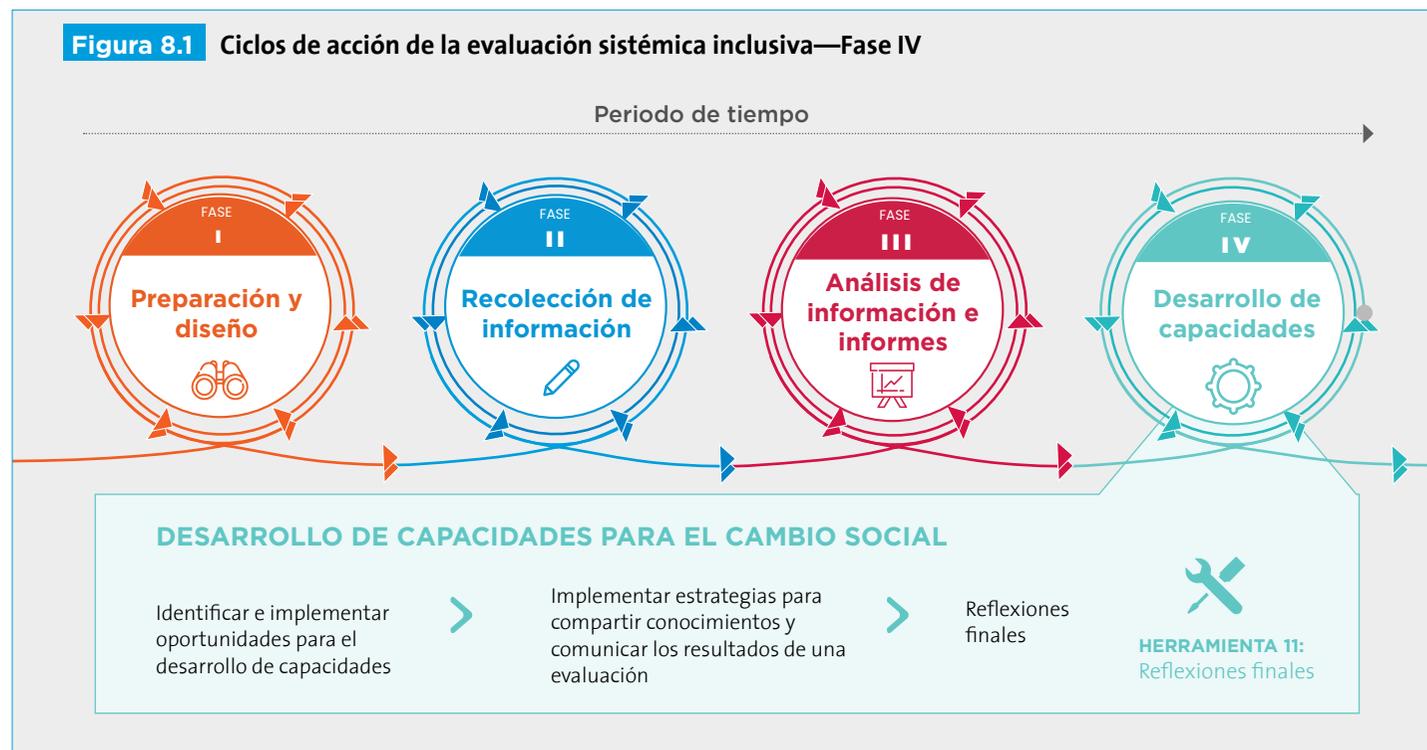
Reflexiones finales de las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMs

El desarrollo de capacidades suele ser un elemento central del desarrollo internacional. El concepto de desarrollo de capacidades ha evolucionado a través del tiempo y ahora se considera un proceso más inclusivo y reflexivo que el término anterior, denominado “construcción de capacidad”, que tendía a implicar un plan claro y pormenorizado, en comparación con el concepto actual, que implica promover la adaptación, la evolución y el crecimiento mediante la facilitación y la participación.¹⁵²

A pesar de su estrecha relación con las políticas de desarrollo, los

fracasan las políticas públicas en algunos sectores, especialmente en los países en desarrollo.¹⁵³ No es de extrañar, pues, que el desarrollo de capacidades cruce la Agenda 2030 y que los ODS tengan metas específicas en materia de capacidad como parte del Objetivo 17 sobre alianzas.¹⁵⁴ El énfasis y la prioridad de los ODS a nivel de desarrollo de capacidades es trabajar en el marco de alianzas para crear capacidades mutuas. Se entiende que un cambio transformador duradero es producto del esfuerzo de mucha gente en un entorno de aprendizaje mutuo y participativo, el mismo que se sostiene en el desarrollo de capacidades.¹⁵⁵

Figura 8.1 Ciclos de acción de la evaluación sistémica inclusiva—Fase IV



152 Chambers 2005; Horton 2002.

153 Isaza et al. 2015; Asamblea General de las Naciones Unidas 2016.

154 Meta 17.9: Aumentar el apoyo internacional a la ejecución de programas de fomento de la capacidad eficaces y con objetivos concretos en los países en desarrollo; 17.18: Mejorar la prestación de apoyo para el fomento de la capacidad de los países en desarrollo, con miras a aumentar de forma significativa la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de alta calidad desglosados; y 17.19: Apoyar el fomento de la capacidad estadística en los países en desarrollo. Fuente: Naciones Unidas 2016

155 Burns y Worsley 2015; Fetterman y Wandersman 2005; Mertens 2009; Patton et al. 2015.



8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el
desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y
comunicación

Reflexiones finales de las
personas profesionales
usuarias del enfoque
ISE4GEMs

Asimismo, existe evidencia cada vez más abundante de que la subutilización de los resultados de las evaluaciones en contextos de desarrollo puede ser atribuida en parte a la “omisión de considerar ‘trayectorias de desarrollo impredecibles’ o el surgimiento de elementos nuevos, lo cual da lugar a un enfoque muy estrecho”.¹⁵⁶ Desarrollar capacidades de pensamiento sistémico y análisis interseccional entre los actores involucrados en una evaluación puede fortalecer por consiguiente el uso de los resultados de una evaluación, dado que estos actores han mejorado sus habilidades, estrategias y conocimientos para tomar decisiones con discernimiento.

Uno de los objetivos centrales del enfoque ISE4GEMs es apoyar los esfuerzos globales conducentes al cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS. Esta es la razón por la cual el desarrollo de capacidades¹⁵⁷

para el cambio social se encuentra en la base de todo el enfoque ISE4GEMs. Otros enfoques de evaluación fomentan la difusión y comunicación inclusivas de los resultados, con el fin de empoderar a los actores involucrados por medio del conocimiento. El enfoque ISE4GEMs va un paso más allá, al considerar esta fase de la evaluación como parte de procesos de desarrollo de capacidades más amplios.

Si bien quienes comisionaron la evaluación tienen la necesidad inmediata de saber si la intervención ha dado resultado y cómo, y si se ha logrado el objetivo previsto, las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMs también pueden tener interés en saber si las capacidades de los actores involucrados se incrementaron mediante su participación en el proceso e incluir los cambios observados o identificados en su informe.



El desarrollo de capacidades es un proceso de cambio por medio del cual las personas e instituciones pueden apoyar el logro y la sostenibilidad a largo plazo de un objetivo de desarrollo. El PNUD define el desarrollo de capacidades como un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades adquieren, fortalecen y mantienen las capacidades necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a través del tiempo.

—UNDP Partnership with Global Fund 2017.

¹⁵⁶ Ofir y Kumar 2013.

¹⁵⁷ “Proceso de cambio que, tanto intencional como indirectamente, contribuye a la adquisición de capacidades a través del tiempo.” Fuente: Morgan 2013



8

Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y
comunicación

Reflexiones finales de las
personas profesionales
usuarias del enfoque
ISE4GEMs

A todo lo largo de esta guía se ha hecho hincapié en llevar a las personas participantes a un diálogo sobre el paisaje en proceso de transformación de la evaluación, a fin de que puedan formarse una impresión colectiva de las interacciones, dinámicas y patrones que se hubieran desarrollado, tanto durante la intervención como en el período inmediatamente posterior. Los Capítulos 5 a 7 han analizado los procesos de intercambio de conocimiento, reflexión crítica sobre los límites y práctica reflexiva durante cada fase de la evaluación. Se les ha alentado a aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo de capacidades, tanto las suyas propias como las de los actores involucrados con los que interactúan, en las áreas de pensamiento sistémico, análisis interseccional, análisis de límites, evaluación, etc., durante el proceso.

Las preguntas para sus coevaluadores/as, participantes y actores podrían incluir:

- ¿Entienden la diferencia entre pensamiento sistemático y pensamiento sistémico y el valor de cada uno?
- ¿Verían ahora bajo una luz diferente las intervenciones nuevas en su comunidad? ¿Qué preguntas plantearían ahora, antes de acceder a participar, que tal vez no habrían planteado antes de nuestras conversaciones?
- ¿Tienen ahora percepciones nuevas acerca de cómo interactúan entre sí los sistemas? ¿Cómo podrían afectarse mutuamente?
- ¿Están más conscientes ahora de que existen otras perspectivas, distintas a las suyas? ¿Valoran incluirlas?
- ¿Entienden mejor ahora las formas en que la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas pueden estar interconectadas?

CUADRO 8.1: Guía rápida de oportunidades clave para el desarrollo de capacidades mencionadas en los Capítulos 5 a 7

Capítulo 5

- Desarrollo de la historia de límites para que los actores involucrados participen en la generación e integración del conocimiento local, el análisis de límites y el análisis interseccional;
- Reflexión sostenida de los evaluadores/as y actores sobre los límites de la evaluación durante la definición de los límites ideales y reales de la misma, con el objeto de desarrollar habilidades en pensamiento sistémico, análisis interseccional y evaluación;
- Elaboración del plan de desarrollo de capacidades;
- Reflexiones de profesionales usuarios del enfoque ISE4GEMs.

Capítulo 6

- Oportunidades para compartir conocimiento mediante el fomento de la participación directa de evaluadores/as y actores (por ejemplo, introducción a nuevos conceptos y términos relacionados con el pensamiento sistémico, estímulo de la reflexión sobre intersecciones en el marco GEMs, etc.);
- Métodos participativos de recolección de información y auditoría para producir conjuntos de datos representativos;
- Reflexiones de los profesionales usuarios del enfoque ISE4GEMs.

Capítulo 7

- Metodologías participativas de análisis de información;
- Interpretación colaborativa y consultiva de los hallazgos (Concepto 2 del marco de triangulación sistémica en el Capítulo 7);
- Interpretación y análisis de los hallazgos a través de una óptica sistémica y análisis final de los límites (Concepto 3 del marco de triangulación sistémica en el Capítulo 7);
- Desarrollo de una teoría de cambio sistémica (y revisión de la historia de límites);
- Reflexiones de los profesionales usuarios del enfoque ISE4GEMs.

*Este cuadro revela algunas de las oportunidades de desarrollo de capacidades que emergen durante las Fases 1 a 3. Sin embargo, la lista no es exhaustiva.



8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y
comunicación

Reflexiones finales de las
personas profesionales
usuarias del enfoque
ISE4GEMs

Una vez que hayan terminado el informe final y este se encuentre disponible en los formatos que hayan escogido, el foco de su trabajo se desplazará hacia una consideración más amplia sobre cómo socializar el conocimiento adquirido y utilizarlo para desarrollar capacidades de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de intervenciones para el desarrollo sostenible.

Revisen cuáles son las opciones más idóneas para socializar los resultados con sus colegas, los actores involucrados y, posiblemente, sus participantes. Pregunten de qué forma es probable que los diferentes actores reciban los hallazgos. ¿Cómo quieren que su equipo socialice la información? Desarrollen de forma colaborativa diferentes estrategias de interacción basadas en las relaciones de los actores con el trabajo y en lo que los cambios podrían significar para ellos.¹⁵⁸

Lo más probable es que los hallazgos de la intervención recomienden cambios en la forma en que se ha venido realizando el trabajo. Para un implementador/a de ISE4GEMs, esto significa estar alerta frente a las potenciales reacciones (incluso tal vez un retroceso) a la información que será incluida en el informe. Pregúntense: ¿Cómo podemos equipar al personal para realizar, diseñar y planificar los procesos de retroalimentación?

Otras opciones para apuntalar el aprendizaje que se desprende de los hallazgos es sugerir que los grupos de actores formen comunidades de prácticas –“grupos de personas que comparten un interés o una pasión común por algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor”.¹⁵⁹ Estas podrían ser reuniones organizadas por los propios actores entre estos y los oficiales de programas para seguir revisando los hallazgos y crear planes de acción para instituir los cambios que establecen las recomendaciones.

En resumen:

- ¿Cómo pueden los actores involucrados ayudarles a reflexionar acerca de los sistemas más amplios de los que forman parte para asistir en la identificación de los receptores clave que se beneficiarían de o utilizarían los hallazgos?
- ¿Los resultados de la evaluación pueden ser utilizados como insumos en los procesos nacionales de evaluación o de examen de los ODS?¹⁶⁰
- ¿Qué estrategias recomiendan los actores involucrados para comunicar los resultados de la evaluación a su sistema más amplio (por ejemplo, traducción, asambleas comunitarias)?
- ¿Cuáles son los cuellos de botella en la comunicación de los resultados?
- ¿Qué capacitación sería necesaria para apoyar a los actores en la creación y práctica de presentar los resultados en sus esferas de influencia y sistemas de conocimiento?
- ¿Cuáles son los cuellos de botella que interfieren con la necesidad de fortalecer capacidades en el uso de los resultados de la evaluación para contribuir al cambio social?
- Al considerar las posibles interconexiones entre los criterios GEMs y el aprendizaje producto de la evaluación, ¿qué oportunidades existen de tomar medidas conducentes a un cambio social?
- ¿Cuáles son las posibles interconexiones sistémicas que podrían ser desbloqueadas como resultado de iniciativas adicionales de desarrollo de capacidades?¹⁶¹

¹⁵⁸ Cheung-Judge y Holbeche 2011; Patton 2011.

¹⁵⁹ Wenger et al. 2002.

¹⁶⁰ ¹⁶¹ Consultar la Plataforma de Conocimientos sobre Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para una orientación sobre la realización de exámenes nacionales voluntarios de los ODS: <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs>. También sobre evaluación de los ODS: http://www2.unwomen.org/-/media/field_20_office_2oamericas/imagenes/publicaciones/2017/o6/eval-sdgs-web.pdf?la=en&vs=4007.

¹⁶¹ Isaza et al. 2015.



8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y comunicación

Reflexiones finales de las personas profesionales usuarias del enfoque ISE4GEMS

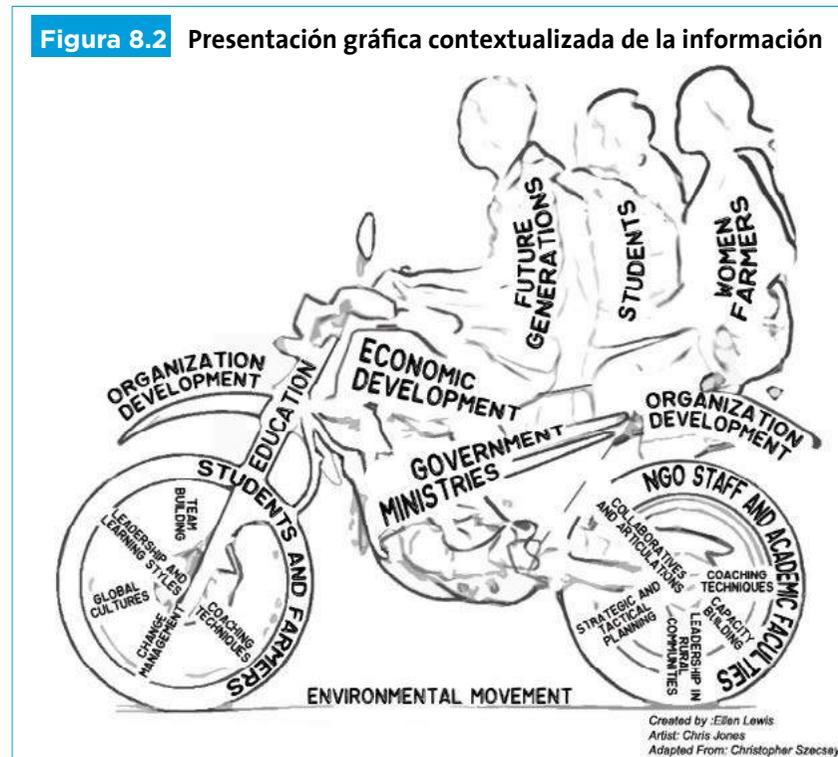
Una vez que hayan reflexionado sobre los aspectos mencionados anteriormente, seleccionen los métodos de difusión y comunicación más apropiados para apuntalar sus esfuerzos. Hay muchas maneras de comunicar los resultados de una evaluación¹⁶² que han sido tratadas en profundidad en otras publicaciones, por lo que no vamos a repetir las todas aquí.¹⁶³

El Cuadro 8.2 contiene una selección de estrategias útiles para promover la aceptación de los resultados de la evaluación, así como la adopción e implementación de las recomendaciones. Ser creativos, trabajar con los actores involucrados y comprender que la difusión de los hallazgos es una práctica cultural en sí misma,

les ayudará a desarrollar estrategias de difusión y metodologías de comunicación adecuadas para socializar los resultados de la evaluación, las mismas que también pueden llevar a formas más innovadoras de compartir el conocimiento con el objeto de desarrollar capacidades.

Hace unos años, trabajamos con un equipo en Bangladesh en un proyecto destinado a ayudar a los productores lecheros de bajos ingresos a mejorar su productividad. Pero los problemas surgieron cuando nos dimos cuenta de que muchas de las mujeres con las que trabajábamos eran analfabetas y no podían entender los gráficos que les mostrábamos.
—Krause 2017.

Figura 8.2 Presentación gráfica contextualizada de la información



¹⁶² Estas pueden incluir eventos de difusión de uso común como reuniones públicas, foros y carteles; así como reuniones de alto nivel con políticos, responsables de elaborar las políticas públicas, ONGs y organizaciones de la sociedad civil, colectivos comunitarios, etc.

¹⁶³ Alkin et al. 2006; Cairns 2016; Chevalier y Buckles 2013; Newcomer y Brass 2016.



8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el
desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y comunicación

Reflexiones finales de las
personas profesionales
usuarias del enfoque
ISE4GEMs

CUADRO 8.2 Estrategias para socializar el conocimiento

Visualización feminista de la información	¿La información no habla por sí sola? En ocasiones, no. La visualización feminista de la información se basa en la premisa de que el análisis y la visualización de la información nunca son neutrales, ya que la cultura está enquistada en la información en cada etapa. Es posible que la información deba ser presentada de múltiples maneras, y que deba transparentarse la información respecto de por quién, por qué y cómo fue recopilada. ¹⁶³
Artefactos culturales locales	Hagan uso de artefactos culturales locales para explicar los hallazgos complejos de la evaluación. En la Figura 8.2 se utilizó una motocicleta (un medio de transporte fundamental en el país) para describir la complejidad de los actores, objetivos y estrategias de cambio involucrados en una intervención.
Riqueza visual	La riqueza visual es una herramienta sistémica utilizada para explorar, reconocer y definir una situación y crear un modelo mental de lo que está sucediendo. ¹⁶⁴ Puede ayudar a los actores involucrados a visualizar y describir el sistema de intervención, los resultados de la evaluación y las medidas que deben ser adoptadas en respuesta a las recomendaciones. Asimismo, recurre a representaciones artísticas del sistema de intervención (y las partes que lo componen) y de los potenciales cambios en esas partes a consecuencia de la evaluación, y puede ayudar a los actores a reflexionar sobre las formas en que el sistema general se verá afectado por los cambios propuestos. No hay respuestas correctas o incorrectas; las ideas se pueden agrupar por temas, o bien se puede examinar la causalidad y los posibles pasos o acciones a tomar en busca de una mejora. ¹⁶⁵
Narrativas visuales	Presenten elementos clave del informe en un gráfico u objeto que conste de muchas partes diferentes (por ejemplo, un dibujo de una casa, un árbol, etc.). Se trata de ir extrayendo los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Pueden utilizarse colores y elementos de diseño diversos para comunicar la información y proporcionar a los actores una herramienta de fácil utilización para que socialicen su aprendizaje con terceros.
Presentaciones teatrales	Los hallazgos, las conclusiones, y las recomendaciones se pueden organizar en forma de guion y representar como una obra de teatro. ¹⁶⁶
Café Mundial (World cafe)	El Café Mundial es un método que implica celebrar conversaciones estructuradas sobre los resultados de la evaluación con el fin de “explorar las preguntas que tienen importancia, fomentar los aportes de todos, conectar perspectivas diversas y escuchar juntos en busca de patrones y revelaciones, y compartir lo descubierto colectivamente.” ¹⁶⁷ Este método puede profundizar la comprensión acerca de los resultados de la evaluación entre los actores involucrados y ayudarles a identificar y priorizar la forma en que implementarán las recomendaciones y el uso general del aprendizaje evaluativo. ¹⁶⁸
Ensayos y exposiciones fotográficos	Se trata de un poderoso medio de comunicación que consiste en desplegar imágenes de lugares, personas y elementos de la flora y fauna. Las fotos pueden ser tomadas por las personas participantes con una breve leyenda para explicar su significado. Otras exposiciones pueden implicar que quienes participan seleccionen las imágenes más significativas de una colección según el tema o aspecto en particular.
Podcasts	Un podcast puede ser un archivo digital único o una serie de archivos digitales de audio o video, que los usuarios pueden descargar y escuchar en una variedad de dispositivos. Es distinto de otros medios que se obtienen por streaming o radiodifusión, en lugar de descargarse. Pueden ser grabados por personas individuales o por varias comunidades y estar disponibles de manera gratuita o mediante suscripción.
Radios comunitarias / programas de entrevistas	Utilizadas en todo el mundo para promover los objetivos superiores de desarrollo comunitario, las radios comunitarias transmiten contenidos que son relevantes para una comunidad de interés social o geográfico. La radio comunitaria suele ser una actividad sin fines de lucro y constituye un excelente mecanismo en muchos lugares para que las personas, grupos y comunidades cuenten sus propias historias y compartan sus experiencias. Asimismo, es un mecanismo para que los evaluadores/as socialicen los resultados de su trabajo, inviten al público a hacer comentarios o recluten participantes.

164 Krause 2017.

165 Stevens 2016.

166 Checkland 2000.

167 Lawrence 2014; Mienczakowski 2000; Mienczakowski y Morgan 2005.

168 The World Cafe 2017.

169 Brown 2005.



8 Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el
desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y
comunicación

Reflexiones finales de las
personas profesionales
usuarias del enfoque
ISE4GEMs



RECUADRO 8.1

Comunicar los resultados de la evaluación mediante la conceptualización de los cambios a los sistemas utilizando la analogía del ciclo ecológico de un bosque*

La metáfora del ecociclo biológico puede representarse como un ciclo infinito. El ciclo infinito muestra que los sistemas vivos no tienen un principio ni un fin. El ecociclo puede ser concebido como un sistema que tiene cuatro etapas: nacimiento, madurez, destrucción creativa y renovación, tal como se muestra en la siguiente figura:

IV. Renovación

Enumeren en este cuadrante los potenciales elementos que aprovechan el “enriquecimiento del suelo” realizado por actividades anteriores que ya no existen.

Enumereen en esta porción de la curva los resultados que se encuentran en diversas etapas de maduración; muestren soporte adicional.

Enumeren en este cuadrante las actividades nuevas que se están afianzando.

I. Nacimiento

El desplazamiento del cuadrante inferior izquierdo (Cuadrante I) al cuadrante superior derecho (Cuadrante II) se realiza a través de una curva en forma de “S”. Aquí es donde nos enfocamos en la planificación estratégica y en los sistemas para perfeccionar los productos y mejorar la eficiencia de las intervenciones con el objeto de producir resultados más maduros o mejores. Cuando trabajamos en este espacio, con demasiada frecuencia asumimos que el resto de la curva del ciclo infinito no existe. Pasamos por alto el ciclo de vida entero.

Utilizar esta analogía es conveniente para constatar que el Cuadrante III forma parte de un sistema de vida saludable. Cuando nos encontramos en pleno proceso de construcción, mantenimiento y

II. Maduración

Enumeren en este cuadrante las oportunidades en proceso de maduración que muestran resultados, oportunidades de fortalecimiento a través de la colaboración, etc.

Enumeren en este cuadrante las actividades y estrategias que ya no se necesitan - los recursos pueden ser trasladados a otra parte.

III. Destrucción creativa

sostenimiento de algo que valoramos, es difícil reconocer que algunas estructuras y formas pueden haber perdido su vitalidad o haberse vuelto inadecuadas para condiciones y personas en proceso de cambio. Y sin embargo la destrucción creativa es evidente a nuestro alrededor, es decir, la destrucción de las estructuras de los sistemas tanto naturales como sociales.

Cuando una situación se encuentra dentro de este espacio, la evaluación debe enfocarse en liberar sanamente los aspectos de organizaciones y estructura, de tal manera que puedan contribuir al renacimiento, desplazándonos a través de esta fase, difícil pero necesaria, a medida que nos adaptamos a las nuevas condiciones de la naturaleza y las sociedades. La evaluación se concentra en la potencial creatividad de esta fase para la innovación y la renovación en el Cuadrante IV. El Cuadrante IV trata sobre la creación de nuevas conexiones y la movilización de recursos y habilidades para crear la siguiente generación de vida efectiva.

Un bosque sano exhibe una “dinámica de parches”; es decir, tiene todas las partes del ecociclo en evidencia simultáneamente. Aunque desordenados y desorganizados, estos parches son necesarios para la salud y la viabilidad del bosque a largo plazo. También son necesarios para las organizaciones y sociedades.

Los evaluadores/as y líderes de las iniciativas pueden usar la figura para colocar diferentes piezas de información en los diferentes cuadrantes, lo que les ayudará a determinar las características dominantes de su situación, presentar hallazgos y resultados, y tomar decisiones futuras acerca de dónde enfocar sus preguntas y actividades de evaluación.

Al aterrizar nuestro trabajo como evaluadores/as en una analogía como esta, podemos contribuir a impulsar las acciones adecuadas para un cuadrante dado. Esto ayuda a evitar el impulso insostenible de permanecer únicamente en el Cuadrante II y nos ayuda a ver que la evaluación puede servir para guiar el desmantelamiento tanto como la construcción de sistemas y estructuras.

*La analogía ha sido tomada del siguiente libro: Zimmerman, B., Lindberg, C., y Plsek, P. E. (2013). Nuestro agradecimiento a Beverly Parsons, PhD, por su adaptación y modificación para ser usada con la metodología ISE4GEMs.



8

Fase IV: Desarrollo de capacidades para el cambio social

Oportunidades para el
desarrollo de capacidades

Métodos de difusión y
comunicación

**Reflexiones finales
de las personas
profesionales usuarias
del enfoque ISE4GEMs**



HERRAMIENTA 11

Reflexiones
finales

La práctica final de un evaluador/a que utiliza la metodología ISE4GEMs consiste en reflexionar sobre todo el proceso, ya sea de forma individual o de manera conjunta con quienes integran el equipo de evaluación. La Herramienta 11 proporciona algunas preguntas para provocar sus reflexiones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- ¿Qué funcionó bien para ustedes y por qué?
- ¿Qué cosas harían de forma diferente?
- ¿Qué novedades surgieron para ustedes al trabajar con el marco GEMs y los procesos de evaluación sistémica?
- ¿Qué prejuicios personales afloraron, de los que necesitan tomar conciencia de cara al futuro?

EPÍLOGO DE LAS AUTORAS

Gracias por aceptarnos como sus compañeras de reflexión y permitirnos colaborar con ustedes en su viaje de evaluación, un viaje de aprendizaje, reflexión y conversación en beneficio de la igualdad de género, el medio ambiente y las voces marginadas.

Aplaudimos la idea de seguir siendo sus socias en el intercambio de ideas y experiencias sobre el enfoque ISE4GEMs. Esperamos con ilusión que nos cuenten de qué manera esta guía ha respaldado su trabajo y ha desarrollado capacidades en su órbita de influencia. Esperamos asimismo que se pongan en contacto con nosotras para plantearnos sus preguntas, ideas o sugerencias de mejoras al sistema ISE4GEMs.

Anne Stephens: anne@ethosofengagement.com

Ellen D. Lewis: ellen@ethosofengagement.com

Shravanti Reddy: shravanti.reddy@unwomen.org



ANEXOS

► [GLOSARIO](#)

► [REFERENCIAS](#)

HERRAMIENTAS ISE4GEMs

HERRAMIENTA 1



Análisis de límites de primer orden

117

HERRAMIENTA 2



Análisis de los actores involucrados

119

HERRAMIENTA 3



Análisis de límites de segundo orden

121

HERRAMIENTA 4



Análisis de vulnerabilidad

122

HERRAMIENTA 5



Análisis de evaluabilidad de los GEMs

123

HERRAMIENTA 6



Herramienta de planificación ISE4GEMs

124

HERRAMIENTA 7



Métodos y herramientas transdisciplinarios

125

HERRAMIENTA 8



Planificador de reuniones de la guía de campo para el facilitador/a

129

HERRAMIENTA 9



Análisis de la información de acuerdo con las dimensiones GEMs

130

HERRAMIENTA 10



Integración de las dimensiones GEMs

132

HERRAMIENTA 11



Reflexiones finales

133



Fuentes documentales recomendadas:

declaraciones sobre la misión institucional, planes estratégicos, documentos del proyecto o programa, propuestas y financiamientos, teoría de cambio (TdC), estudios de línea de base, información e informes de seguimiento, informes de avances y de donantes, exámenes o evaluaciones, etc.

Nombre del proyecto:			
Preguntas para guiar su análisis de límites de primer orden	Información	Registre cualquier cambio (formal o informal), inclusive cuándo, cómo o por qué se llevaron a cabo dichos cambios	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)
¿Cuál es el problema que la intervención está tratando de resolver?			
¿Cómo se identificó y se describió el problema? ¿Quién lo hizo?			
¿Qué motivó la decisión de intervenir para solucionar el problema? ¿Quién participó?			
¿De qué forma se espera que la intervención solucione el problema?			
¿Cuáles son las metas, objetivos y justificación de la intervención? ¿Quién participó en la formulación de los mismos? ¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta? ¿Quién tomó la decisión final?			
¿Se realizó un análisis de los actores involucrados como base para sustentar el diseño de la intervención? ¿Cómo se realizó dicho análisis y quién lo hizo?			
¿Se formuló una TdC? En caso afirmativo, favor describirla. En caso negativo, ¿se puede formular una?			
¿Existía un sistema de seguimiento? ¿Cómo se recogía la información y con qué frecuencia? ¿Existe una línea de base que sirva como punto de partida para efectuar un análisis comparativo posterior?			
¿Cuáles son los resultados esperados (productos, efectos o impactos)? ¿Cómo se tomaron las decisiones al respecto? ¿Quiénes participaron en la toma de decisiones? ¿Qué factores se tomaron en cuenta?			
¿Cuáles son las estrategias o actividades seleccionadas para lograr los resultados? ¿Por qué fueron seleccionadas? ¿Quién lo hizo? ¿Qué factores se tomaron en cuenta?			



Fuentes documentales recomendadas:

declaraciones sobre la misión institucional, planes estratégicos, documentos del proyecto o programa, propuestas y financiamientos, teoría de cambio (TdC), estudios de línea de base, información e informes de seguimiento, informes de avances y de donantes, exámenes o evaluaciones, etc.

Preguntas para guiar su análisis de límites de primer orden	Información	Registre cualquier cambio (formal o informal), inclusive cuándo, cómo o por qué se llevaron a cabo dichos cambios	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)
¿Cuáles fueron los plazos establecidos para obtener los resultados?			
¿Cuál fue el presupuesto total asignado a la intervención?			
¿Quiénes fueron elegidos para ser los destinatarios de la intervención con fines de inclusión? ¿Alguna población en particular? ¿Algún grupo vulnerable fue incluido? (Nota: Se realizará un análisis más detallado de los actores involucrados con ayuda de la herramienta 2.)			
¿Quiénes participan en la ejecución de la intervención? ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades? ¿Cómo se tomaron las decisiones al respecto?			
¿Cómo se realizó el seguimiento de la ejecución? ¿Qué indicadores o métodos fueron seleccionados y por quién? ¿Por qué fueron seleccionados? ¿Quién fue el responsable?			
¿La intervención tomó en cuenta o incidió en los aspectos de igualdad de género? ¿Cómo fueron identificados? ¿Qué acciones se tomaron?			
¿La intervención tomó en cuenta a los grupos marginados o vulnerables? ¿Se realizó un análisis de vulnerabilidad? Si no se hizo, ¿cómo se identificó a estos grupos? ¿Qué acciones se tomaron?			
¿La intervención identificó temas socioambientales trascendentes e incidió en ellos (por ejemplo, recursos naturales, lugares o activos importantes en términos de habitabilidad de la biodiversidad)? ¿Cómo se identificaron dichos temas? ¿Quién lo hizo? ¿Qué acciones se tomaron?			
¿La intervención identificó interconexiones entre dos o más de las dimensiones GEMs (igualdad de género, entornos y voces marginadas)? ¿Cómo se identificaron dichas interconexiones? ¿Quién lo hizo? ¿Qué acciones se tomaron?			
¿Se identificó alguna dinámica de desigualdad de poder? ¿De qué manera la intervención tomó en cuenta dicha dinámica e incidió en ella? Si los actores involucrados tenían ideas contradictorias, ¿se intentó subsanar dichas diferencias? ¿De qué manera? Por ejemplo, ¿cuál es la relación entre los donantes y otros actores que serán las personas usuarias finales de la evaluación?			



Preguntas para guiar su análisis	Información/descripción (por ejemplo, ¿cuál fue el papel que desempeñó cada persona o grupo?)	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)	Incluir en o excluir de la evaluación y por qué
Señale los grupos de actores que fueron explícitamente identificados al inicio de la intervención, especialmente aquellos que constituyen actores GEMs (por ejemplo, donantes, personal del programa, guardabarreras, entidades estatales, organizaciones comunitarias, hogares, personas individuales, escuelas/academia, organizaciones no gubernamentales, organizaciones multilaterales, organismos del sector privado). ¿Qué papel desempeñó cada individuo o grupo?			
¿Qué actores tuvieron capacidad de decisión en lo que respecta al diseño del programa? ¿Quiénes fueron consultados para recabar sus comentarios?			
Indique si hubo actores adicionales que fueron identificados durante el proceso de ejecución de la intervención. ¿Qué factores llevaron a su identificación?			
¿Los actores involucrados fueron identificados por identidad de género? ¿Aparte de sexo masculino y femenino, se incluyeron otras categorías?			
Identifique si hubo actores que también fueron catalogados como marginados o vulnerables.			
Indique qué actores podrían ser clasificados como titulares de derechos y/o de deberes.			
¿Quiénes son las fuentes previstas para suministrar esta información?			
¿Cuáles fueron/son las relaciones entre los distintos actores involucrados y cómo varían estas según el nivel de poder? ¿En qué medida cambiaron las relaciones durante la intervención y qué influyó en dichos cambios (por ejemplo, empoderamiento social y económico, leyes de protección legal y social)?			
¿Cómo se ha definido el término “género”? ¿Están representadas las identidades o perspectivas de género relevantes? ¿Se requiere una definición de género más inclusiva?			
¿De qué manera el enfoque de género será una consideración primordial en la planificación, contratación de personal, selección de lugares para el trabajo de campo, metodologías y participación durante la realización de la evaluación?			
Describa a los sectores o grupos específicos marginados. ¿Pueden ser incluidos en la evaluación? ¿Quién está tomando estas decisiones?			



Preguntas para guiar su análisis	Información/descripción (por ejemplo, ¿cuál fue el papel que desempeñó cada persona o grupo?)	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)	Incluir en o excluir de la evaluación y por qué
¿Qué adaptaciones especiales es necesario realizar para que las personas participen de manera segura en la evaluación (por ejemplo, visitas domiciliarias, grupos focales, uso de tecnologías para garantizar el anonimato y la inclusión)?			
¿Cómo pueden participar todas las personas, comunidades y organizaciones afectadas en la planificación y el diseño de la evaluación?			
Si no hubieran sido previstos desde un inicio como el foco central de la evaluación, ¿cómo se incorporará a otros grupos marginados como actores involucrados?			
¿Qué personas con conocimientos y experiencia local y/o científica u organizaciones pueden proporcionar conocimientos y representación de los paisajes socioecológicos de importancia? ¿Pueden ser incluidas entidades que trabajan en impulsar y hacer un seguimiento de los cambios sociales necesarios para promover el bienestar humano y ambiental (por ejemplo, Médicos Sin Fronteras, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza)?			
¿Cómo se identificarán y mitigarán las dinámicas de poder estructurales y relacionales que funcionaban como barreras o facilitadoras de la participación de determinados grupos de género y otros grupos marginados?			
¿Qué potenciales oportunidades podría ofrecer la inclusión para empoderar, desarrollar capacidades, reducir la marginación o influir positivamente en las dinámicas de poder?			
¿Cómo se manejarán las diferentes perspectivas y potenciales conflictos entre actores/grupos? ¿Qué significa este nivel de complejidad para la evaluación?			
¿Cuáles son las barreras a la inclusión en términos de viabilidad, accesibilidad, daños y dinámicas de poder? ¿Se pueden mitigar estas barreras de manera ética y eficiente con garantías (por ejemplo, visitas domiciliarias, grupos focales, uso de tecnologías para garantizar el anonimato y la inclusión)?			
¿Cómo se identificarán y mitigarán las dinámicas de poder estructurales y relacionales que funcionaban como barreras o facilitadoras de la participación de determinados grupos de género y otros grupos marginados?			
¿Qué consideraciones sugieren en relación con el análisis de vulnerabilidad? ¿Los actores sugieren preguntas que formular acerca de la evaluación?			



Preguntas para guiar su análisis	Información	Acciones ideales a realizar	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)
¿Qué elementos faltaron en la historia de límites que pudieron haber sido incluidos en los límites de la evaluación (por ejemplo, análisis de vulnerabilidad, análisis de género, análisis de derechos humanos, análisis socioambiental)?			
¿Quiénes son los agentes de las dinámicas y estructuras de poder interpersonales dentro de la historia de límites? ¿Cómo se identificaron dichos agentes? ¿Quiénes o qué entidades deberían ser incluidas en la evaluación?			
¿Cómo interactúa la intervención con su contexto? ¿La intervención se acopla con otros sistemas o se entrecruza con estos? ¿Qué tipos de redes se han formado entre estos sistemas? ¿Cómo se afectan o se modifican entre sí?			
IGUALDAD DE GÉNERO			
¿La evaluación puede aumentar la rendición de cuentas y el aprendizaje sobre la forma en que la intervención ha afectado o podría apoyar de mejor forma la igualdad de género (por ejemplo, para las mujeres, los hombres y/o las personas transgénero tal como hubieran sido definidos e identificados por las personas involucradas en la intervención y/o afectadas por esta)?			
¿Existen evidencias de resultados, planeados o imprevistos (positivos o negativos), en materia de igualdad de género?			
¿Cómo se utilizará la evaluación para mejorar el diseño de las intervenciones con el fin de promover la igualdad de género?			
ENTORNOS			
¿De qué manera la evaluación puede incrementar la rendición de cuentas y el aprendizaje acerca de la habitabilidad de los entornos y paisajes socioecológicos para los seres humanos, la flora y la fauna (tal como fueron definidos e identificados por las personas involucradas en la intervención y/o afectadas por esta)?			
¿Existen evidencias de resultados, planeados o imprevistos (positivos o negativos), en materia de habitabilidad, sostenibilidad o gestión de los recursos de los sistemas ecológicos?			
¿Cómo se utilizará la evaluación para mejorar el diseño de las intervenciones con el fin de promover la sostenibilidad ambiental?			
VOCES MARGINADAS			
¿De qué manera la evaluación puede incrementar la rendición de cuentas y los aprendizajes acerca de los cambios en el estatus, las necesidades y la calidad de vida de la población y reducir la marginación (tal como fueron definidos e identificados por las personas involucradas en la intervención y/o afectadas por esta)?			
¿Existen evidencias de resultados, planeados o imprevistos (positivos o negativos), en materia de reducción de la marginación?			
¿Cómo se utilizará la evaluación para mejorar el diseño de las intervenciones con el fin de reducir la marginación en todas sus formas en aras de la justicia social y ambiental?			



Fuentes:

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2009. [The Livelihood Assessment Toolkit](#).

Frankenberger, T.R., K. Luther, J. Becht, y M.K. McCaston. 2002. [Household Livelihood Security Assessments A Toolkit for Practitioners](#). Atlanta, GA: CARE USA.

Moret, W. 2014. [Vulnerability Assessment Methodologies: A Review of the Literature](#). Washington, DC: USAID.

Oxfam Australia y Gobierno de Australia (AusAID). 2012. [Integrated Disaster Risk Reduction and Climate Change Participatory Capacity Vulnerability Analysis \(PVCA\) Toolkit](#).

Regional Hunger and Vulnerability Programme (RHVP), Save the Children UK (SC UK) y the Food Economy Group (FEG). 2015. [The Practitioner's Guide to the Household Economy Approach](#).

Regmi, B. et al. 2010. [Participatory Tools and Techniques for Assessing Climate Change Impacts and Exploring Adaptation Options](#). Londres: UKAID.

Dimensiones GEMs	Indicadores de vulnerabilidad en el lugar o lugares de intervención	Potencial vulnerabilidad dentro del proceso de evaluación	Nivel al que puede experimentarse la vulnerabilidad (por ejemplo, a nivel comunitario, de hogares, intrafamiliar)	Acciones de mitigación propuestas para reducir la vulnerabilidad dentro del proceso de evaluación (por ejemplo, esfuerzos especiales para fomentar la participación, garantías éticas, empoderamiento)
Igualdad de género (ejemplo)	<i>Las normas culturales o creencias religiosas dominantes no aceptan las relaciones homosexuales ni la fluidez de género.</i>	<i>Personas LGBTQI discriminadas o agredidas debido a su orientación o identidad sexual.</i>	<i>Comunitario, de hogares, intrafamiliar</i>	<i>Adoptar medidas especiales para que las personas puedan expresar de manera confidencial su interés en participar en la evaluación; proteger la confidencialidad a todo lo largo del proceso.</i>
Entornos (ejemplo)	<i>Condiciones de sequía</i>	<i>Es posible que los miembros de la comunidad no tengan tiempo para participar en el proceso de evaluación debido a la falta de disponibilidad/accesibilidad de los recursos naturales y al impacto en los medios de subsistencia (por ejemplo, agua, alimentación). Es posible que las mujeres, niños, ancianos y quienes ya viven por debajo de la línea de pobreza se vean más afectados.</i>	<i>Comunitario, de hogares e intrafamiliar</i>	<i>Las actividades de recopilación de datos pueden no ser éticas si a raíz de su participación en la evaluación las personas participantes ven afectada su capacidad para acceder a recursos vitales; se pueden desplegar esfuerzos especiales para contrarrestar o reducir el daño.</i>
Voces marginadas (ejemplo)	<i>Existe la percepción predominante de que las personas con discapacidad no tienen la capacidad para participar activamente en las iniciativas de la comunidad.</i>	<i>Personas con necesidades especiales son objeto de discriminación y/o exclusión debido a su discapacidad.</i>	<i>Comunitario y de hogares</i>	<i>Esfuerzo especial para incluir a las personas con discapacidad en el proceso de evaluación y destacar sus contribuciones y perspectivas.</i>



Preguntas para guiar su análisis	Información	¿Qué acciones deberían tomarse?	Registro de cambios en el pensamiento o la aparición de nuevos materiales	Fuente (por ejemplo, informe de seguimiento, entrevista con el personal)
¿Qué elementos deberían ser evaluados para producir un análisis sólido de las dimensiones GEMs?				
¿Qué nivel de datos está disponible o qué datos pueden ser recogidos de manera factible y ética para cotejarlos con las dimensiones GEMs (por ejemplo, sobre paisajes ambientales)?				
¿Los sistemas tienen paisajes ecológicos discretos y conocidos (por ejemplo, recursos naturales, lugares o activos)? ¿Cómo fueron descritos en la intervención (fueron cuantificados, medidos o descritos en forma de narrativa)?				
¿Existen temas actualmente en disputa en materia de paisajes ecológicos y desarrollo sostenible?				
¿Cuál es el contexto en el que se lleva a cabo la evaluación? ¿Cuáles son los límites sectoriales y de políticas públicas (por ejemplo, locales, estatales, internacionales)? ¿Con qué y dentro de qué escenarios a nivel de políticas públicas y sectores de la comunidad trabajó la intervención o cuáles de estos buscaba afectar? ¿Cómo se midió el impacto social?				
¿Existe una TdC explícita? ¿Se establecieron indicadores para hacer un seguimiento de los cambios?				
¿Cómo se abordaron la sensibilidad y la conciencia culturales? ¿Qué idioma(s) se habla(n)? ¿Cuál es la composición étnica de la población? ¿Cuáles son las prácticas y normas religiosas observadas? ¿Cuáles son las creencias y prácticas que deben ser enfocadas y abordadas con sensibilidad cultural? ¿De qué manera el personal, voluntarios/as y contrapartes, etc., de la intervención conocían las sensibilidades culturales? ¿Actuaron con competencia desde el punto de vista cultural?				
¿El personal, voluntarios/as y contrapartes, etc., de la intervención conocían de las divisiones interseccionales que pudieran haber agravado la experiencia de marginación de las personas o grupos?				
¿Qué evidencia existe de que se llevó a cabo una reflexión crítica sobre los límites iniciales del problema y se buscó un acuerdo con las personas participantes locales y actores involucrados en el sentido de que la intervención se justifica, es ética y probablemente produzca un resultado que generará mejoras?				
¿Qué nivel de participación auténtica de los actores es posible y cuáles son los parámetros en materia de coevaluación/cofacilitación (por ejemplo, disponibilidad o interés/capacidad de los actores, garantías de independencia)?				
¿Los resultados de la evaluación servirán para impulsar el aprendizaje sobre cambios transformacionales y abrirán oportunidades o encontrarán limitaciones para desarrollar capacidad local?				
¿Qué recursos existen para evaluar la intervención?				



Fecha:										
NOMBRE DE LA EVALUACIÓN:										
Evaluador/a /Coevaluadores/as:										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Propósito, objetivos y uso de la evaluación	Criterios de evaluación	Preguntas clave de la evaluación	Indicadores de la evaluación	Métodos de recolección de datos	Opciones alternativas	Fuente(s) de información, actores involucrados y plan de gestión de la información	Riesgos éticos y salvaguardas identificados	Métodos de análisis e interpretación de datos para una triangulación sistémica	Desarrollo de capacidades e intercambio de conocimiento	Línea de tiempo y recursos
Se trata de preguntas indicativas para apoyar el desarrollo de su plan. Ver el capítulo 5, paso 3, para un análisis más completo y un conjunto más detallado de preguntas indicativas para cada columna.										
<p>¿Por qué se está llevando a cabo esta evaluación? ¿A qué necesidad responderá?</p> <p>¿Quién estará interesado y podrá utilizarla, y cómo?</p> <p>¿Existen opiniones divergentes en cuanto a los objetivos y el uso de la evaluación?</p> <p>¿Qué dimensiones GEMs (e interrelaciones entre ellas) son pertinentes para ser incluidas en los objetivos?</p> <p>¿El proceso y los hallazgos de la evaluación serán utilizados para desarrollar capacidades entre los actores?</p>	<p>¿Se incorporaron dimensiones GEMs consideradas pertinentes en los criterios de evaluación?</p>	<p>¿Se incorporaron dimensiones GEMs consideradas pertinentes en las preguntas de evaluación de acuerdo con la relevancia de las mismas?</p> <p>¿La selección de las preguntas fue un proceso inclusivo?</p> <p>¿Se incluyeron preguntas de segundo orden?</p>	<p>Seleccione indicadores para poder recopilar evidencia de la eficacia de la intervención y las dimensiones GEMs pertinentes y registre los cambios de comportamiento y actitud.</p>	<p>¿Los métodos interdisciplinarios mixtos integran distintos conjuntos de datos para lo siguiente?</p> <p>Reunir datos suficientes y adecuados.</p> <p>Examinar las causas de la marginación, la desigualdad de género y los daños a los entornos.</p> <p>Producir mejoras y cambios sociales beneficiosos y localmente definidos.</p> <p>Decidir la forma en que los datos y materiales asociados serán gestionados, almacenados, documentados y protegidos.</p>	<p>¿Se han revisado los protocolos éticos y se han desarrollado estrategias de salvaguarda?</p> <p>¿Cómo se tomarán las decisiones de cuándo excluir a un interesado/ parte interesada por razones éticas?</p>	<p>¿Les permiten las metodologías de análisis establecer hallazgos en relación con los temas y efectos emergentes asociados a las dimensiones GEMs?</p> <p>¿Cuáles métodos pueden ser utilizados para procesos de interpretación inclusiva?</p> <p>¿Quiénes participarán en el análisis de límites final en el marco del cual se interpretarán los hallazgos?</p>	<p>¿Cuáles son las oportunidades de intercambio de conocimiento y desarrollo de capacidades durante el proceso de evaluación?</p> <p>¿Al final del proceso?</p> <p>¿Qué métodos se usarán?</p>	<p>¿Cuáles son los recursos y plazos disponibles?</p> <p>¿Toman estos en cuenta la eventual necesidad de ciclos adicionales de recolección de datos?</p>		



Criterios clave de pertinencia para la metodología ISE4GEMs:

Género = diseñado para tener en cuenta las dimensiones de equidad de género y empoderamiento

Entornos = diseñado para promover el análisis medioambiental

Voces marginadas = diseñado para sacar a la luz las voces de los grupos marginados

Sistémico = diseñado para promover el pensamiento sistémico

Marco, enfoque o metodología	Descripción básica	Fuentes para la implementación de la metodología	Pertinencia para el enfoque ISE4GEMs
Estadísticas participativas	<p>La población local puede generar sus propias cifras y las estadísticas resultantes son poderosas en sí mismas y pueden influir en las políticas públicas. Se están generando estadísticas en las fases de diseño, seguimiento, evaluación y evaluación de impacto de las intervenciones de desarrollo.</p> <p>Who Counts? impulsa un cambio significativo en la adopción y transversalización de estadísticas participativas en las prácticas de desarrollo internacionales.</p>	<p>Holland, J. 2013. <i>Who Counts? The Power of Participatory Statistics</i>. Rugby, UK: Practical Action Publishing. Disponible en: http://www.ids.ac.uk/publication/who-counts-the-power-of-participatory-statistics</p>	Sistémico Voces marginadas
Entrevistas semi-estructuradas individuales	<p>Las entrevistas semiestructuradas son particularmente útiles para recoger información sobre las ideas, opiniones o experiencias de las personas. A menudo se utilizan durante el diagnóstico de necesidades y el diseño o evaluación de programas. Las entrevistas semiestructuradas no deberían utilizarse para recolectar información numérica y requieren de consentimiento informado.</p>	<p>Tools4dev. 2014. "How to do Semi-structured Interviews". Disponible en línea en: http://www.tools4dev.org/wp-content/uploads/how-to-do-semi-structured-interviews.pdf</p> <p>Harrell, M.C. and M.A. Bradley. 2009. <i>Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups</i>. Santa Monica, CA: RAND Corp. Disponible en: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/technical_reports/2009/RAND_TR718.pdf</p> <p>Evaluation Toolbox. 2010. "Semi-structured Interview". Disponible en: http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=137</p>	Voces marginadas
Cosecha de resultados	<p>No mide los avances hacia el logro de resultados predeterminados, sino que recoge evidencia de los cambios que se han producido (resultados) y trabaja de adelante hacia atrás con el fin de determinar si el proyecto o intervención contribuyó al resultado y cómo, con especial atención a los cambios de comportamiento.</p>	<p>Wilson-Grau, R. and H. Britt. 2012. <i>Outcome Harvesting</i>. Cairo, Egypt: Ford Foundation. Disponible en: http://www.outcomemapping.ca/resource/outcome-harvesting</p>	Sistémico
Evaluación para el desarrollo (Developmental Evaluation)	<p>Un enfoque de evaluación que puede ayudar a los innovadores sociales a desarrollar iniciativas de cambio social en entornos complejos o inciertos, al facilitar, en tiempo real o casi real, retroalimentación al personal de programas, facilitando así un circuito de desarrollo sostenido. El enfoque es altamente sensible al contexto y apropiado para situaciones de incertidumbre y complejidad radicales y no pretende ser la solución a todas las situaciones.</p>	<p>Spark Policy Institute. 2014. "Development Evaluation Toolkit". Disponible en: http://sparkpolicy.com/tools/developmental-evaluation/</p> <p>Gamble, J.A. 2008. <i>A Developmental Evaluation Primer</i>. Canada: The JW McConnell Family Foundation. Disponible en: http://www.betterevaluation.org/sites/default/files/A_20Developmental_20Evaluation_20Primer_20-20EN.pdf</p> <p>NECTAC (National Early Childhood Technical Assistance Center). 2008. <i>Developmental Screening and Assessment Instruments</i>. Chapel Hill, NC: NECTAC. Disponible en: http://www.nectac.org/~pdfs/pubs/screening.pdf</p>	Sistémico



Criterios clave de pertinencia para la metodología ISE4GEMs:

Género = diseñado para tener en cuenta las dimensiones de equidad de género y empoderamiento

Entornos = diseñado para promover el análisis medioambiental

Voces marginadas = diseñado para sacar a la luz las voces de los grupos marginados

Sistémico = diseñado para promover el pensamiento sistémico

Marco, enfoque o metodología	Descripción básica	Fuentes para la implementación de la metodología	Pertinencia para el enfoque ISE4GEMs
Mapeo cognitivo	Una metodología de investigación participativa que utiliza el saber local para documentar en forma visual una construcción del entorno local en el que vive y trabaja la población.	<p>Sadler, J. et al. 2013. "Cognitive Mapping: Using Local Knowledge for Planning Health Research". <i>BMC Medical Research Methodology</i> 13:96. Disponible en: http://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-13-96</p> <p>MGray, S.A. et al. 2012. <i>Mental Modeler: A Fuzzy-Logic Cognitive Mapping Modeling Tool for Adaptive Environmental Management</i>. Washington, DC: IEEE Computer Society. Disponible en: http://www.mentalmodeler.org/articles/Gray_20et_20al_20Mental_20Modeler_202013.pdf</p> <p>Brightman, J. 2003. "Mapping methods for qualitative data structuring (QDS)". Presented at IOE Conference, London UK, 8-9 May 2003. Disponible en: http://www.banxia.com/pdf/de/Map_for_qual_data_struct.pdf</p>	Entornos Sistémico
Marco analítico de Harvard (roles de género)	Un método sencillo para mapear el trabajo y los recursos de los hombres y mujeres de una comunidad y sacar a la luz las principales diferencias. Recopila y analiza información a nivel comunitario y de hogares.	UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East). 2011. UNRWA Gender Analysis Manual. Jordan: UNRWA. Disponible en: http://www.unrwa.es/EBDHsevilla2015/wp-content/uploads/2015/11/Gender-Analysis_UNRWA.pdf	Género
Marco de planificación de género	Considera que la planificación de género, a diferencia de otras planificaciones convencionales, es "no solo técnica sino también política por naturaleza". Comprende procesos transformadores y considera que la planificación se caracteriza por ser un "debate". El marco contiene seis herramientas que pueden utilizarse para la planificación a todos los niveles, desde el nivel de proyectos hasta el nivel regional.	Moser, C. 2012. <i>Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training</i> . London: Routledge. Disponible en: http://www.polsci.chula.ac.th/pitch/urbansea12/moser1993.pdf	Género
Marcos de análisis de género	Los marcos de análisis de género ayudan a determinar los diferentes impactos de las intervenciones de desarrollo en las mujeres y los hombres. Pueden utilizarse en la fase de planificación, para realizar cambios durante la ejecución de un proyecto y para la fase de seguimiento y evaluación. Los marcos de análisis de género a menudo se llevan a cabo mediante un proceso participativo.	<p>"Gender Analysis Matrix". In: Parker, R. <i>Another Point of View: A Manual on Gender Analysis Training for Grassroots Workers</i>. UNIFEM. Disponible en: http://www.gdrc.org/gender/framework/matrix.html</p> <p>"The WHO Gender Analysis Matrix". In: WHO (World Health Organization). 2010. <i>Gender Mainstreaming for Health Managers: A Practical Approach</i>. Geneva: WHO. Disponible en: http://www.who.int/gender/mainstreaming/GMH_Participant_GenderAnalysisMatrix.pdf</p> <p>Rao, A., J. Sandler, D. Kelleher, and C. Miller. 2015. <i>Gender at Work: Theory and Practice for 21st Century Organizations</i>. London: Routledge.</p> <p>Charmes, J. and S. Wieringa. 2010. "Measuring Women's Empowerment: An Assessment of the Gender-related Development Index and the Gender Empowerment Measure". <i>Journal of Human Development</i>, 4(3), 419-435. doi:10.1080/1464988032000125773</p> <p>The European Institute for Gender Equality. 2017. <i>Gender Impact Assessment: A Tool for Public Institutions</i>. Disponible en: http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment</p>	Género



Criterios clave de pertinencia para la metodología ISE4GEMs:

Género = diseñado para tener en cuenta las dimensiones de equidad de género y empoderamiento

Entornos = diseñado para promover el análisis medioambiental

Voces marginadas = diseñado para sacar a la luz las voces de los grupos marginados

Sistémico = diseñado para promover el pensamiento sistémico

Marco, enfoque o metodología	Descripción básica	Fuentes para la implementación de la metodología	Pertinencia para el enfoque ISE4GEMs
Marco para el empoderamiento de la mujer	Ayuda a los planificadores de las intervenciones a cuestionar lo que la igualdad y el empoderamiento de las mujeres significan en la práctica y en qué medida la intervención de desarrollo promueve el empoderamiento.	Longwe, S. 1991. "Gender Awareness: The Missing Element in the Third World Development Project". Disponible en: https://www.popline.org/node/335992 Longwe, S. 1995. "Women's Empowerment Framework." Disponible en: http://awidme.pbworks.com/w/page/36322701/Women_27s_20Empowerment_20Framework ILO (International Labour Organization). 1998. "ILO/SEAPAT's OnLine Gender Learning & Information Module". Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/empowfw.htm	Género
Marco de relaciones sociales del Instituto de Estudios del Desarrollo (Institute for Development Studies)	Un enfoque socialista feminista que incide especialmente en las relaciones sociales de género y el rol de las instituciones en la determinación de estas relaciones, mediante el análisis de las relaciones sociales de género en términos de normas, personas, recursos, actividades y poder a los niveles de análisis macro y micro.	Reeves, H. and S. Baden. 2000. <i>Gender and Development: Concepts and Definitions</i> . Brighton, UK: University of Sussex Institute of Development Studies. Disponible en: http://www.bridge.ids.ac.uk/sites/bridge.ids.ac.uk/files/reports/re55.pdf Kabeer, N. and R. Subrahmanian. 1996. <i>Institutions, Relations and Outcomes: Framework and Tools for Gender-Aware Planning</i> . Brighton, UK: University of Sussex Institute of Development Studies. Disponible en: https://www.ids.ac.uk/files/Dp357.pdf	Género Sistémico
Análisis de vulnerabilidad	Un enfoque participativo basado en percepciones que identifica y evalúa las vulnerabilidades constantemente cambiantes de distintas comunidades en los ámbitos de gestión de desastres, amenazas ambientales y problemas sociopolíticos y socioeconómicos.	Oxfam. 2018. "Women's Economic Empowerment in Agriculture: Vulnerability and Risk Assessment (VRA)". Disponible en: http://growsellthrive.org/page/vulnerability-and-risk-assessment-vra UNDP (United Nations Development Programme). 2009. "Community-based Adaptation Project: A Guide to the Vulnerability Reduction Assessment". Disponible en: http://slideplayer.com/slide/8428002/ UNICEF (United Nations Children's Fund). 2010. <i>Guidance Note: Vulnerability and Capacity Assessments</i> . Kenya: UNICEF. Disponible en: http://www.unicefemergencies.com/downloads/eresource/docs/1.8_20_Gender_20equality_20in_20humanitarian_20action/2010-02-01_20-20UNICEF_20Kenya_20-20Guide_20to_20using_20existing_20VCA_20tools_20&_20methodology.pdf	Voces marginadas Sistémico
Análisis de capacidad y vulnerabilidad climática con enfoque de género	Un marco para analizar la vulnerabilidad y la capacidad de adaptación al cambio climático y desarrollar resiliencia frente a desastres en el ámbito comunitario, con énfasis especial en la dinámica social, y sobre todo de género.	CARE International. 2014. <i>Gender-sensitive Climate Vulnerability and Capacity Analysis (GCVCA)</i> . Mozambique: CARE International. Disponible en: http://careclimatechange.org/wp-content/uploads/2016/02/GCVCA_Practitioners-Guide-FINAL-July-2014.pdf	Género Entornos Voces marginadas



Criterios clave de pertinencia para la metodología ISE4GEMs:

Género = diseñado para tener en cuenta las dimensiones de equidad de género y empoderamiento

Entornos = diseñado para promover el análisis medioambiental

Voces marginadas = diseñado para sacar a la luz las voces de los grupos marginados

Sistémico = diseñado para promover el pensamiento sistémico

Marco, enfoque o metodología	Descripción básica	Fuentes para la implementación de la metodología	Pertinencia para el enfoque ISE4GEMs
Evaluación de riesgos ambientales	Ofrece un procedimiento sistemático para predecir los potenciales riesgos para la salud humana o ambiental generados por estresores ambientales específicos tales como productos químicos, cambios en el uso de la tierra, especies invasoras y cambio climático.	Manuilova, A. 2003. <i>Methods and Tools for Assessment of Environmental Risk</i> . Disponible en: https://www.scribd.com/document/307290125/An-Overview-of-ERA-Methods-and-Tools EPA (Environmental Protection Agency). 2016. "Ecological Risk Assessment". Disponible en: https://www.epa.gov/risk/ecological-risk-assessment UNEP (United Nations Environment Programme). No date. "Training Module on Environmental Risk Assessment (EnRA)". Disponible en: http://www.unep.or.jp/ietc/publications/techpublications/tech-pub-14/2-EnRA1.asp	Entornos
Ciencia de la sostenibilidad, sistemas humanos y naturales acoplados; ecología; geografía ambiental	Campos de investigación interdisciplinarios que giran en torno a la naturaleza integrada de los sistemas humanos y ambientales.	BetterEvaluation. "Search Results for 'Environment'". Disponible en: http://www.betterevaluation.org/en/search/site/environmental PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences). 2018. "Sustainability Science". Disponible en: http://sustainability.pnas.org/	Entornos
Modelo socio-ecológico	Marco teórico para ayudarnos a entender los efectos multifacéticos e interactivos de los factores personales y ambientales que determinan los comportamientos e identificar los puntos de apalancamiento e intermediarios a nivel de comportamiento y organización para la promoción de la salud dentro de las organizaciones.	CDC (Centers for Disease Control and Prevention). No date. "The Social-Ecological Model: A Framework for Violence Prevention". Disponible en: https://www.cdc.gov/violenceprevention/pdf/sem_framework-a.pdf Surtevant, B. R. et al. 2007. "A Toolkit Modeling Approach for Sustainable Forest Management Planning: Achieving Balance between Science and Local Needs". <i>Ecology and Science</i> 12(2):7. Disponible en: http://www.ecologyandsociety.org/vol12/iss2/art7/	Género Entornos Voces marginadas



Facilitador/a:	Lugar:	Fecha:
Actores presentes:		
Presentaciones	Presentar a quienes integran el equipo.	
Introducción general al proyecto	Facilitar una discusión sobre la evaluación: objetivos, términos de referencia (TdR), etc. Discusión de la historia de límites de la intervención.	
Introducir el enfoque ISE4GEMs	<p>Describir las figuras 4.1, B.1 y B.2.</p> <p>El valor de fijar límites para reflexionar acerca del proyecto y de los esfuerzos para recoger los efectos emergentes de la intervención.</p> <p>El valor de reflexionar sobre la perspectiva de género, los paisajes socioecológicos y las comunidades marginadas.</p> <p>El valor de utilizar métodos transdisciplinarios.</p> <p>El valor de recoger información emergente</p>	
Revisar la matriz de planificación	Revisar los lugares, comunidades, personas a las que beneficia el proyecto, obstáculos ambientales y geográficos, guardabarreras y personal de apoyo, recursos, vulnerabilidad, riesgos y consideraciones éticas.	
Revisar los métodos	Revisar los métodos seleccionados y realizar ajustes, adaptaciones y otros cambios a la matriz de planificación.	
Temas emergentes	Reservar un margen de tiempo para tratar otros temas.	
Documentar los cambios	Documentar todos los cambios efectuados al plan que figura en la matriz y registrar las razones detrás de los cambios realizados.	
Desarrollo de capacidades	<p>¿Qué habilidades, conocimientos y relaciones se han desarrollado a raíz de esta reunión?</p> <p>¿Todo el personal puso por escrito o habló sobre sus expectativas con relación al proyecto?</p> <p>¿Qué buscan ganar, alcanzar y aprender? ¿Cómo puede ponerse en práctica lo anterior?</p>	



Toma en cuenta la perspectiva de género	Revelaciones de la información:	
	Débiles	Fuertes
¿Hicieron esfuerzos los ejecutores de la intervención para identificar y analizar la evidencia de un potencial impacto diferenciado por género y sus posibles repercusiones?	<p>El análisis de riesgos no incluye preguntas sobre los posibles impactos dañinos diferenciados.</p> <p>La planificación de las consultas no tuvo representación de género.</p>	<p>Los ejecutores de la intervención registran la planificación de manera detallada para dar cuenta de los riesgos y daños. La planificación revela esfuerzos para prever los efectos que aparecen en la teoría de cambio.</p>
¿Qué evidencia existe de que se haya utilizado un sistema de seguimiento con enfoque de género durante toda la intervención?	<p>Escasa o ninguna evidencia de procesos de seguimiento.</p> <p>Los indicadores seleccionados no eran apropiados para recoger las diferencias de género.</p> <p>La recolección de información se llevó a cabo por medio de una metodología de recolección rutinaria y sistemática.</p> <p>No hay evidencia de que se haya considerado la complejidad en la selección del método.</p>	<p>Seguimiento en intervalos regulares a través de métodos con múltiples fuentes (por ejemplo, informes del personal, encuestas, entrevistas, etc.).</p> <p>Intervención adaptada y modificada en respuesta a la nueva información emergente y a los sesgos que se advierten. Los esfuerzos de mitigación que tuvieron efectos negativos fueron registrados gracias a una retroalimentación temprana.</p>
¿La información corrobora que los efectos de la intervención beneficiaron a las mujeres y a los hombres en formas culturalmente apropiadas y aceptables?	<p>Indecisión con respecto a los beneficios para las mujeres.</p> <p>Negación de que los beneficios para las mujeres tengan importancia o que ocurrieran perjuicios para las mujeres (negativo).</p> <p>Creencia en que los beneficios para la mujer se generan automáticamente, derivados de la posición de una figura masculina (por ejemplo, padre, hermano, hijo).</p>	<p>Amplio reconocimiento y ejemplos dados de los beneficios que se generaron para las mujeres y las niñas.</p> <p>Evidencia de que estos beneficios fueron aceptables para las mujeres tal como lo expresaron las propias mujeres.</p> <p>O</p> <p>Evidencia de que las mujeres están en peores condiciones debido al surgimiento de circunstancias nuevas imprevistas, las mismas que se explican en, y son corroboradas por, información extraída de varias fuentes.</p>
¿Se llevó a cabo un análisis de las dinámicas de poder a nivel interpersonal e institucional?	<p>Análisis limitado o inexistente: no se ha tomado conciencia o existe indecisión o indiferencia respecto de las razones por las cuales hubo diferencias. Negación de daños, así como negativa a brindar razones.</p>	<p>La información contiene explicaciones detalladas, corroboradas por múltiples fuentes.</p>
¿Qué otros elementos que demuestren que se tomó en cuenta la perspectiva de género son importantes de rescatar para evaluar la intervención?		

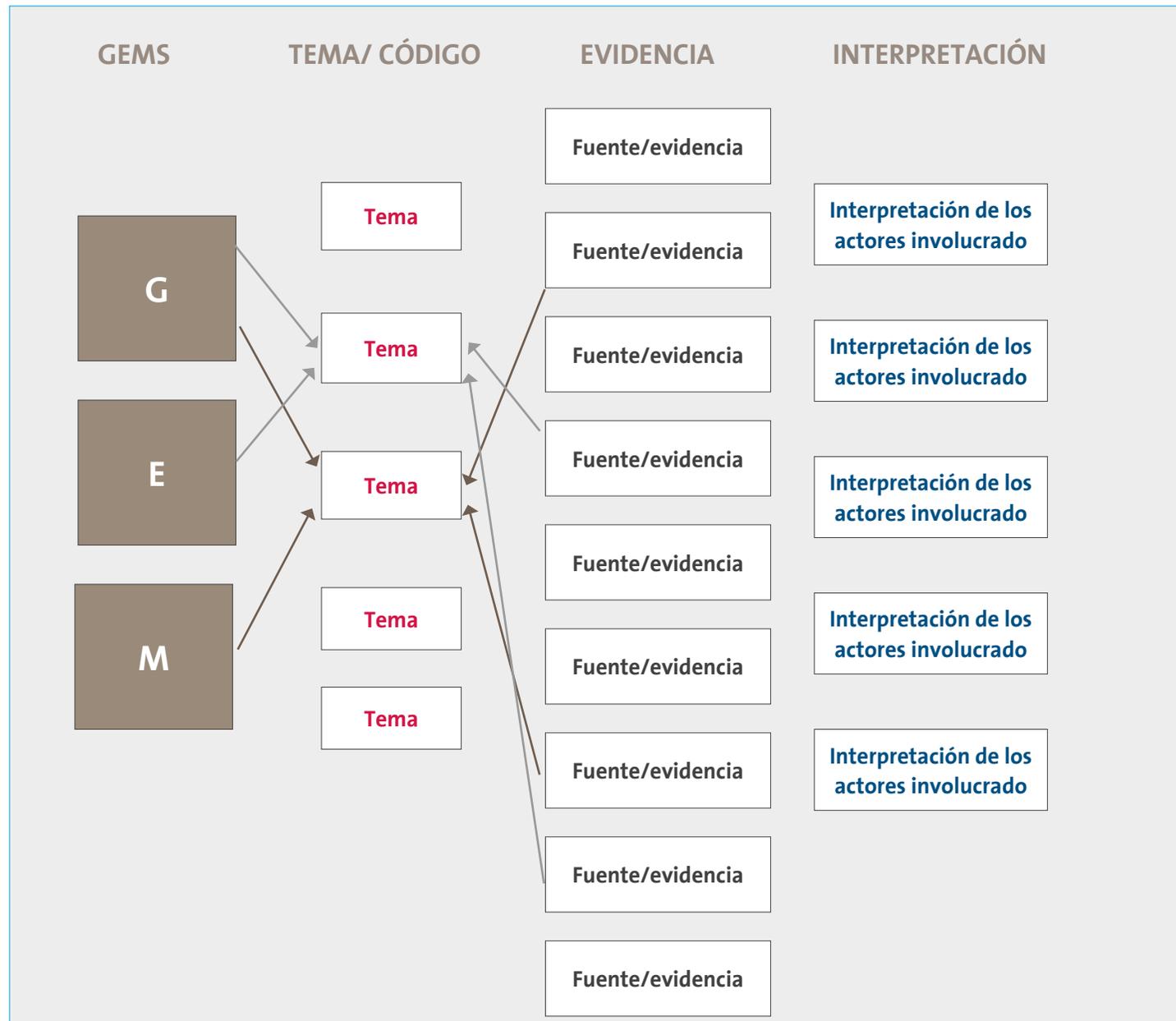


Entornos	Revelaciones de la información:	
	Débiles	Fuertes
¿De qué manera se han identificado sistemas o servicios ecológicos que interactúan con la intervención o se ven potencialmente afectados por esta?	La información revela una falta de toma de conciencia, indecisión o indiferencia. Negación de daños, así como negativa a brindar razones.	Evidencia de significados localizados de "desarrollo sostenible" para mejorar los asentamientos humanos y los sistemas ecológicos. O Evidencia de que los entornos locales están en peores condiciones debido al surgimiento de circunstancias nuevas reveladas a través de la información extraída de múltiples fuentes.
¿Los sistemas o servicios ecológicos fueron centrales o periféricos para la intervención?	La información revela una falta de toma de conciencia, indecisión o indiferencia.	Amplio reconocimiento y ejemplos de la inclusión de los sistemas ecológicos en la intervención.
¿Quiénes fueron consultados o representaron los intereses de los lugares, los activos o los sistemas ecológicos de importancia?	No hay evidencia de que se haya consultado a las personas que poseen el conocimiento ecológico (por ejemplo, especialistas, academia, terratenientes locales).	Recolección de información diversa, proporcionada por múltiples actores.
¿Qué otros elementos que demuestren que se tomó en cuenta la perspectiva de género son importantes de rescatar para evaluar la intervención?		
Voces marginadas	Revelaciones de la información:	
	Débiles	Fuertes
¿Se tomaron en cuenta las diferencias interseccionales (por ejemplo, por sexo, sexualidad, edad, ingresos, etnicidad, capacidad, nivel socioeconómico o religión)?	La evidencia es débil o inexistente.	Evidencia de planificación e interacción inclusivas para dar cuenta de la interseccionalidad.
¿Qué evidencia existe de interacciones con las voces marginadas (por ejemplo, por sexo, sexualidad, edad, ingresos, etnicidad, capacidad, nivel socioeconómico o religión)?	Evidencia ausente o deficiente. Grupos descritos de manera deficiente. Estudios de escritorio deficientes.	La información contiene explicaciones detalladas que revelan múltiples perspectivas.
¿Qué barreras o habilitadores estructurales (sociales, políticos) limitaron o promovieron la capacidad de la intervención para apoyar a las voces marginadas?	La información revela una falta de toma de conciencia, indecisión o indiferencia.	La información contiene explicaciones detalladas que revelan múltiples perspectivas.
¿Qué relaciones interpersonales afectaron la capacidad de la intervención para apoyar a las voces marginadas?	La información revela una falta de toma de conciencia, indecisión o indiferencia.	La información contiene explicaciones detalladas que revelan múltiples perspectivas, entre otras cosas evidencia de un análisis reflexivo por parte de los ejecutores de la intervención.



Las  de color gris oscuro representan una interconexión fuerte entre las dimensiones G, E y M que atraviesan uno o varios temas y que existe evidencia sólida para respaldar dicha interconexión a partir de la información.

Las  de color gris claro representan una interconexión menos fuerte con un tema pero respaldada por cierta evidencia. (Las flechas que aparecen en la herramienta a continuación son de carácter indicativo solamente.)





Reflexiones finales

¿Qué lecciones se han aprendido mientras reflexionaban sobre sus experiencias con la ejecución de la evaluación?

¿Qué cosas intentaron hacer que fueran diferentes?

¿Qué cosas funcionaron bien para ustedes y por qué? ¿Las harían otra vez?

¿Qué cosas no funcionaron y por qué? ¿Qué cosas harían de manera distinta?

¿Lo harían otra vez? ¿Qué cosas harían de manera distinta?

¿Qué dinámicas de poder novedosas para ustedes les llamaron la atención? ¿Hubo algo que les preocupó acerca de ello?

¿Pudieron priorizar las dimensiones de igualdad de género, entornos y voces marginadas? ¿Qué los habría ayudado a hacerlo?



Análisis de género: Enfoque sistemático para examinar los factores relacionados con el género, identificando y comprendiendo los diferentes roles, relaciones, situaciones, recursos, beneficios, restricciones, necesidades e intereses de diversas identidades de género.¹

Análisis de vulnerabilidad: Proceso participativo mediante el cual se analizan los riesgos, deficiencias o debilidades en las capacidades de las personas e instituciones ubicadas en un lugar (o paisaje) en particular.

Cambio social: Variación en, o modificación de, procesos, patrones o estructuras intrapersonales como resultado de tendencias ampliamente difundidas.

Capacidad y construcción de capacidad: Capacidad es una combinación emergente de atributos, competencias y relaciones que dan lugar a un sistema o le permiten aprovechar su potencial para existir, adaptarse y desempeñarse. Las competencias medulares que permiten que esto suceda serían: capacidad de compromiso e involucramiento; capacidad para desempeñar labores técnicas, de prestación de servicios y logísticas; capacidad para relacionarse y atraer apoyo; capacidad de adaptación y autorrenovación; y capacidad para equilibrar la diversidad y la coherencia.²

Ciencia de la complejidad: Estudio de sistemas complejos para investigar las interrelaciones entre las partes que dan lugar a los comportamientos colectivos de un sistema y cómo el sistema interactúa y forja relaciones con su entorno.

Circuitos de retroalimentación: El término “retroalimentación” se utiliza para describir la información que reingresa al sistema original en forma de flujo de información, que entra y sale del sistema. Los circuitos de retroalimentación representan elementos de un sistema que “alimenta” o suministra información que puede crear circuitos de retroalimentación ya sea reforzadores (o positivos) o compensadores (o negativos).³ Por ejemplo, los docentes ofrecen retroalimentación a sus alumnos acerca de sus asignaciones, lo cual a su vez puede influir en la producción de la siguiente asignación (circuito de retroalimentación positiva). A medida que los circuitos de retroalimentación regresan al sistema que los creó, promueven un cambio en el sistema original.

Desarrollo de capacidades: Proceso de cambio que, tanto intencional como indirectamente, contribuye al surgimiento de capacidad a través del tiempo.⁴

Desarrollo sostenible: “Desarrollo sostenible es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Comprende en sí mismo dos conceptos clave:

- el concepto de necesidades, en especial las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a quienes se debe dar prioridad especial; y
- la idea de limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.”⁵

Desequilibrios/dinámicas de poder (sociales, estructurales y políticos): Determina si las acciones y el trabajo de un individuo se traducen en el ejercicio de sus derechos y capacidades, que pueden estar implícitos o explícitos en los sistemas o desigualdades y exclusiones estructurales de la sociedad. La participación de la mujer en las intervenciones de política no conduce automáticamente a un aumento de la igualdad de género, especialmente si los cimientos o desigualdades estructurales permanecen iguales.⁶

Disrupción: Impactos (programados o no programados, previstos o imprevistos) que podrían tener ramificaciones para las partes interesadas, incluyendo el medio ambiente. Por ejemplo, el cambio climático podría provocar cambios de envergadura en la naturaleza de los patrones climáticos y por lo tanto en la abundancia y variedad de vida que estos sostienen en un proyecto agrícola diseñado para fortalecer la seguridad alimentaria.

Enfoque holístico: Intento de examinar los ciclos de vida de toda la intervención, considerando sus diferentes componentes y las interacciones entre ellos. Incluye una amplia consideración de múltiples perspectivas, contextos y realidades, y los factores de diseño se ajustan consecuentemente. Para el enfoque basado en las dimensiones GEM, una perspectiva holística identifica e incorpora retroalimentación de los contextos locales e información emergente para contribuir a determinar el impacto, en oposición a guiarse por un efecto específico o una única dimensión para encauzar el proceso.

1 Brisolara et al., 2014

2 Isaza et al. 2015.

3 Sterman, 2000, p. 108

4 Morgan 2013.

5 Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987

6 ONU Mujeres, 2014



Enfoque ISE4GEMs: Enfoque de evaluación sistémico diseñado para apoyar el monitoreo y evaluación centrado en el ser humano en intervenciones de desarrollo global. El enfoque ofrece recomendaciones prácticas para considerar conceptos destacados, tales como: evaluación con enfoque de género, marginación, paisajes ambientales, dinámicas de poder, surgimiento, prácticas participativas, pluralidad de método y construcción de capacidad para un cambio social sostenible.

Entornos: Utilizamos el término “entornos” para englobar los paisajes y sistemas socioecológicos tanto artificiales como naturales. Incluye los entornos fabricados y construidos por el ser humano (por ejemplo, pueblos, ciudades, parques recreacionales, jardines), los sistemas ecológicos naturales (por ejemplo, bosques, manglares, sistemas marinos) y los paisajes socioecológicos de gran significancia e importancia para nuestro bienestar (por ejemplo, granjas).

Evaluación: Una evaluación es una valoración, realizada de la manera más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, materia, tema, sector, área operativa o desempeño institucional.⁷

Evaluación con enfoque de género: Prácticas evaluativas que priorizan las dinámicas de género y la conciencia de las prescripciones sociales y culturales que hacen distinciones entre los roles masculinos y femeninos, así como recolección de datos desglosados por género e información con enfoque de género sobre la población objetivo. Una evaluación con enfoque de género también

indaga sobre el impacto de una intervención a la luz de los estereotipos de género, para cerciorarse de que la intervención no refuerce la discriminación contra la mujer y la niña.

Facilitador de ideas: Un facilitador de ideas es una persona que facilita el aprendizaje con personas y organizaciones. Para ser un facilitador de ideas se requiere destreza en el uso de la indagación y la reflexión, con el fin de construir capacidad entre las personas y organizaciones, estimulando su razonamiento, supuestos, paradigmas y acciones como un medio para alentar la innovación y la transformación.

Género: Género se refiere a las actitudes, sentimientos y conductas que una cultura dada asocia con el sexo biológico de una persona y discurre a través de un continuo de posibilidades. Las conductas que son compatibles con las expectativas culturales se dice que se ajustan a la normatividad de género; las conductas que son vistas como incompatibles con dichas expectativas se consideran de no conformidad de género. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre las mujeres y los hombres en términos de responsabilidades asignadas, actividades acometidas, acceso a y control sobre los recursos, así como oportunidades de tomar decisiones. El género es parte del contexto sociocultural más amplio.⁸ Otros criterios importantes para el análisis sociocultural incluyen clase social, raza, nivel de pobreza, grupo étnico y edad.⁹

Guardabarreras: Persona que controla el acceso a algo. Los guardabarreras pueden cumplir una función informal o formal pero no necesariamente detentan un título que indique que cumplen esa función.

Habitabilidad: Medida en que un hábitat o un entorno en particular, ya sea natural o artificial, rural o urbano, es hospitalario para los seres vivos. Para el enfoque ISE4GEMs, la habitabilidad considera asimismo la hospitalidad de los lugares o situaciones desde el punto de vista de género. Las responsabilidades tradicionales de las mujeres y las niñas incluyen actividades que aumentan sus posibilidades de ser impactadas por las privaciones del medio ambiente, ya que sus funciones tradicionales de cultivo de alimentos, recolección de agua y combustible y cuidadoras las hacen tener un contacto estrecho con los recursos naturales disponibles y el clima.¹⁰

Historia de límites: Narrativa (de una intervención) que surge de un análisis exhaustivo que busca proporcionar una imagen holística de lo que se encuentra dentro de los “límites” de una intervención, para asimilar su complejidad.

Igualdad de género: Concepto que implica que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y hacer elecciones sin las limitaciones que establecen los estereotipos, la rigidez de los roles de género o los prejuicios. Igualdad de género significa considerar, valorar y favorecer por igual las diferentes conductas, aspiraciones y necesidades de todas las personas. No significa que todo el mundo tiene que ser idéntico sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su identidad de género.

Indicadores de igualdad de género: Los indicadores cuantitativos de igualdad de género son mediciones numéricas de los cambios. Los indicadores cualitativos de igualdad de género evalúan las percepciones, creencias o actitudes y la forma en que estas cambian. Los indicadores cualitativos también se pueden enfocar en la descripción

7 UNEG, 2016, p.10

8 APA, 18-20 de febrero de 2011

9 UNEG, 2014, p. 56

10 PNUMA, 2016



y el análisis de ciertos tipos de cambios, por ejemplo: análisis de género del contenido de los programas de capacitación, cambios legislativos o evaluaciones de la capacidad institucional.¹¹

Informe inicial: Contiene el diseño final acordado de la evaluación. Es un medio para asegurar un entendimiento común en torno al plan de acción del evaluador y el cronograma para llevar a cabo la evaluación. Además, representa una garantía adicional de adherencia a, e interpretación de, los TdR. En el enfoque basado en las dimensiones GEM, el informe inicial incluirá insumos generales de las partes interesadas y espectadores.

Interesados: Aquellos que ya sea participan en el proceso de toma de decisiones, se ven afectados por las decisiones tomadas o no participan en el proceso de toma de decisiones pero son importantes para la implementación exitosa de las decisiones adoptadas.

Interrelación: Estar conectados de tal manera que cada elemento tenga un efecto sobre el otro o dependa de él. En el enfoque ISE4GEMs, los evaluadores/as examinan activa y minuciosamente las relaciones entre las personas, ideas, culturas, acciones y consecuencias de dichas acciones.

Interseccional/interseccionalidad: Estudio de identidades sociales que se superponen o entrecruzan entre sí y los sistemas de opresión, dominación o discriminación relacionados.

Intervención: Una intervención puede ser definida a grandes rasgos como un proyecto, estrategia, programa, plan, política, sector, tema, área operativa o institucional,

etc., diseñado para abordar un problema particular o un conjunto de problemas dentro de una comunidad.

Investigación transdisciplinaria mixta: Modalidad de investigación que engloba métodos de investigación desde multidisciplinarios hasta interdisciplinarios, con la colaboración adicional de múltiples interesados de fuera de la academia.¹²

Lesbianas, Gais, Transgénero, Bisexuales, Queer o En Exploración e Intersexuales (LGTBQI):¹³ Existen muchos términos que son usados por las personas para entender y describir su sexualidad, género, identidad de género y orientación sexual.

Lógica(s): Breve declaración que condensa el conjunto de creencias, basadas en un cuerpo de conocimiento, que apuntalan el proceso mediante el cual los efectos deseados de una intervención serán alcanzados en el campo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2015, 193 países adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS. Durante los próximos 15 años, con estos nuevos objetivos que rigen universalmente para todos, los países movilizarán esfuerzos para poner fin a todas las formas de pobreza, combatir las desigualdades y hacer frente al cambio climático, al mismo tiempo que se aseguran de no dejar a nadie atrás.

Paisaje socioecológico: Espacio geográfico que se define uniendo el estudio de las relaciones entre los sistemas y procesos ecológicos en el medio ambiente y ecosistemas y sistemas humanos sociales y económicos específicos.

Enfatiza las relaciones entre patrones, procesos y escala, y se focaliza en los temas ecológicos y ambientales a gran escala. Para el enfoque ISE4GEMs la consideración se tiene no solo para la protección y preservación de los paisajes, sino también la gestión y el uso de los recursos en aras de un mejor equilibrio entre las personas, los animales, la tierra y los bosques. Una buena intervención mejoraría la gestión de los recursos por las comunidades locales de un modo sostenible.

Partes interesadas: Agencias, organizaciones, grupos o personas individuales que tienen un interés directo o indirecto en la intervención de desarrollo y su evaluación.

Pensamiento basado en sistemas: La idea fundamental del pensamiento basado en sistemas es que la relación lineal reduccionista de causa-efecto es insuficiente para describir fenómenos complejos y cambiantes, lo cual es reconocible y se caracteriza tanto por la interrelación entre sus partes como por el surgimiento de propiedades que no pueden ser comprendidas a cabalidad por las partes constituyentes del sistema.¹⁴

Reflexividad: Capacidad de reconocer la influencia personal así como la influencia de nuestros contextos sociales y culturales, el tipo de conocimiento que generamos y la forma en que lo generamos. Se trata de concebirnos como actores, y no simples observadores, de las situaciones en las cuales operamos.¹⁵

Resiliencia: Capacidad de recuperación rápida ante la adversidad. En el trabajo humanitario y de desarrollo, nos enfocamos en construir capacidad y ayudar a las personas no solo a sobrevivir y recuperarse de las crisis (eventos

¹¹ OCDE, 2009

¹² Siew et al., 2016

¹³ Amnistía Internacional EEUU, 2015

¹⁴ Flood, 2010; Maani y Cavana, 2000

¹⁵ White et al., 2006



naturales, crisis financieras e inseguridad alimentaria, por ejemplo) sino también a fortalecer su capacidad de respuesta frente a acontecimientos futuros.¹⁶

Seguimiento: Herramienta de gestión que relacionada con el monitoreo del progreso continuo de una intervención mediante el uso de una metodología consistente.

Sistemático: Algo que se hace sistemáticamente se realiza metódicamente y de acuerdo a un plan establecido. Como se trata de un proceso controlado, es reproducible. El análisis sistemático implica asimismo un proceso acucioso, predecible y controlado que es esencialmente reproducible pero quizás no considere todas las partes interactivas del sistema y los interesados.

Sistémico: Ser sistémico significa realizar un análisis crítico y holístico de las oportunidades, restricciones y relaciones dentro de un sistema — analizando el sistema como un todo.

Situacionalidad: Dependencia del significado (y/o la identidad) de las especificidades de determinados contextos sociohistóricos, geográficos y culturales; de las relaciones sociales y de poder; y de los marcos filosóficos e ideológicos, dentro de los cuales se construyen, negocian e impugnan dinámicamente las múltiples perspectivas de los actores sociales.¹⁷

Supuesto: Creencia subyacente que influye en las percepciones de las personas; premisa cuya veracidad se da por sentado y que no necesariamente se considera con una mirada crítica; hechos o condiciones cuya veracidad se presume, permitiendo que tenga lugar un cambio.

Teoría de cambio sistémica (TdCS): Teoría de cambio

que se desarrolla mediante un análisis sistémico como parte de una evaluación. Representa una alternativa frente a los modelos lineales causa-efecto, ofreciendo una teoría o teorías más robustas (e inciertas) en relación con los cambios esperados, al englobar varias vertientes o predicciones de cómo se espera que una intervención produzca un cambio transformador. Es inclusiva de las dimensiones GEMs, interrelaciones y desequilibrios de poder, y del potencial surgimiento de elementos nuevos.

Transdisciplinario/transdisciplinariedad: Enfoque de investigación que implica una profunda colaboración con otras personas de sectores académicos y no académicos. Tiene elementos en común con los enfoques participativos. Lang et al. sugieren la siguiente definición: Transdisciplinariedad es un principio científico reflexivo, integrador, impulsado por métodos, que apunta a la solución o transición de los problemas societales, y concurrentemente de problemas científicos relacionados, diferenciando e integrando el conocimiento proveniente de diversos cuerpos de conocimiento científicos y societales.¹⁸

Voces marginadas: Proceso por el cual las personas (por ejemplo, adultos mayores, jóvenes, personas transgénero, grupos étnicos, colectivos religiosos, personas con discapacidad, poblaciones indígenas) o cosas (por ejemplo, sistemas ecológicos) son empujadas a los márgenes de la sociedad y consideradas como menos importantes. Se trata predominantemente de un fenómeno social en el cual una minoría o un subgrupo es objeto de exclusión o discriminación. Es una forma de desventaja aguda y persistente que se encuentra enraizada en desigualdades sociales estructurales.

¹⁶ Smyth y Sweetman, 2015

¹⁷ Oxford Reference, 2011

¹⁸ Lang et al., 2012



REFERENCIAS

Ackoff, R. L. 1974. *Redesigning the Future*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

ADB (Asian Development Bank). 2013. *Tool Kit on Gender Equality Results and Indicators*. Philippines: ADB. Disponible en: <https://www.oecd.org/derec/adb/tool-kit-gender-equality-results-indicators.pdf>

Alkin, M., C. Christie, and M. Rose. 2006. "Communicating Evaluation". In: Shaw, I., J. Greene, and M. Mark (Eds.) *The SAGE Handbook of Evaluation*. pp. 385-403. London: Sage.

Amnesty International USA. 2015. "LGBTQI Glossary".

APA (American Psychological Association). 2011. *The Guidelines for Psychological Practice with Lesbian, Gay, and Bisexual Clients*. Disponible en: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/amp-a0024659.pdf>

Anthias, F. 2013. "Hierarchies of Social Location, Class and Intersectionality: Towards a Translocational Frame". *International Sociology* 28(1):121-138.

Bamberger, M. and D. R. Podems. 2002. "Feminist Evaluation in the International Development Context". *New Directions for Evaluation* 96:83-96. doi:10.1002/ev.68

Bamberger, M., J. Rugh, and L. Mabry. 2012. *Realworld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.

Bamberger, M. and M. Segone. 2011. *How to Design and Manage Equity-Focused Evaluations*. Disponible en: <https://elearning.evalpartners.org/content/how-design-and-manage-equity-focused-evaluations>

Bastos, A., S. F. Casaca, F. Nunes, and J. Pereira. 2009. "Women and Poverty: A Gender-Sensitive Approach". *The Journal of Socioeconomics* 38(5):764-778. doi:10.1016/j.socec.2009.03.008

Batliwala, S. and A. Pittman. 2010. *Capturing Change in Women's Realities. A Critical Overview of Current Monitoring & Evaluation Frameworks and Approaches*. Toronto, Canada: Association for Women's Rights in Development.

Bee, B., M. Biermann, and P. Tschakert. 2013. "Gender, Development, and Rights-Based Approaches: Lessons for Climate Change

Adaptation and Adaptive Social Protection". In: Alston, M. and K. Whittenbury (Eds.) *Research, Action and Policy: Addressing the Gendered Impacts of Climate Change*. Dordrecht: Springer Netherlands.

Befani, B., C. Barnett, and E. Stern. 2014. "Introduction—Rethinking Impact Evaluation for Development". *IDS Bulletin* 45(6):1-5. doi:10.1111/1759-5436.12108

Brisolara, S. 2014. "Feminst Theory: Its Domains and Applications". In: Brisolara, S., D. Seigart, and S. SenGupta (Eds.) *Feminist Evaluation Research: Theory and Practice*. London: Guilford Press.

Brisolara, S., D. Seigart, and S. SenGupta (Eds.) *Feminist Evaluation Research: Theory and Practice*. London: Guilford Press.

Bronner, S. E. 2011. *Critical Theory: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.

Brown, J. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter*. San Francisco: Bennett-Koehler Publishers.

Brydon-Miller, M., D. Greenwood, and P. Maguire. 2003. "Why Action Research?" *Action Research* 1(1), 9-28. doi:10.1177/14767503030011002

Burns, D. 2007. *Systemic Action Research: A Strategy for Whole System Change*. Bristol, UK: Policy Press.

Burns, D. (2017) Deepening and scaling participatory research with the poorest and most marginalised. *European Journal of Operational Research*, (21 November 2017). Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.025>

Burns, D. (2018) Deepening and scaling participatory research with the poorest and most marginalised. *European Journal of Operational Research*, 268(3), 865-874. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.025>

Burns, D. and S. Worsley. 2015. *Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale*. Bourton on Dunsmore: Practical Action Publishing.

Cahill, C. 2007. "Including Excluded Perspectives in Participatory Action Research". *Design Studies* 28(3): 325-340. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.destud.2007.02.006>

Cairns, R. 2016. "Better Evaluation FAQ: How Can You Get Stakeholders to Articulate How They Think a Programme or Project Works?" Disponible en: <http://betterevaluation.org/blog/BE-FAQ-Getting-stakeholders-to-articulate-how-project-works>

Chambers, R. 2005. *Ideas for Development*. Vol. 50. London: Earthscan.

Chambers, R. 2015. "Inclusive Rigour for Complexity". *Journal of Development Effectiveness* 7(3): 327-335. doi:10.1080/19439342.2015.1068356

Charmes, J. and S. Wieringa. 2010. "Measuring Women's Empowerment: An Assessment of the Gender-related Development Index and the Gender Empowerment Measure". *Journal of Human Development* 4(3): 419-435. doi:10.1080/1464988032000125773

Checkland, P. 2000. "Soft Systems Methodology: A Thirty-year Retrospective". *Systems Research and Behavioural Science Supplement* 1: S11-S58.

Checkland, P. B. 1981. "Rethinking a Systems Approach". *Journal of Applied Systems Analysis* 8(3): 3-14.

Cheung-Judge, M. Y. and L. Holbeche. 2011. *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. Vol. 1. London: Kogan Page.

Chevalier, J. M. and J. D. Buckles. 2013. "Handbook for Participatory Action Research, Planning and Evaluation". Disponible en: https://www.uwlanc.org/sites/uwlanc.org/files/Planning_20and_20Evaluation.pdf

Church of Sweden. 2013. *Guiding Questions for Environment Impact Assessment—EIA*. Sweden: Church of Sweden. Disponible en: <https://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=997243>

The Constellation. 2015. "Our Way of Thinking: The SALT Approach". Disponible en: <http://www.communitylifecompetence.org>

Costanza, R., L. Daly, L. Fioramonti, et al. 2016. "Modelling and Measuring Sustainable Wellbeing in Connection with the UN Sustainable Development Goals". *Ecological Economics* 130: 350-355. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.07.009>

Costanza, R., L. Fioramonti, and I. Kubiszewski. 2016. "The UN



REFERENCIAS

- Sustainable Development Goals and the Dynamics of Well-being". *Frontiers in Ecology and the Environment* 142: 59-59.
- Crenshaw, K. 1989. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics". *University of Chicago Legal Forum*, 1:139.
- Cullen, A. E., C.L.S. Coryn, and J. Rugh. 2011. "The Politics and Consequences of Including Stakeholders in International Development Evaluation". *American Journal of Evaluation* 323: 345-361. doi:10.1177/1098214010396076
- Davies, R. and J. Dart. 2005. "The 'Most Significant Change' MSC Technique". In: *A Guide to Its Use*. United Kingdom: CARE International.
- Donaldson, S. I., T. Azzam, and R. F. Conner. 2013. *Emerging Practices in International Development Evaluation*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Earl, S., F. Carden, and T. Smutylo. 2001. *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection Into Development Programmes*. Ottawa: International Development Research Center.
- Espinosa, J. 2013. "Moving Towards Gender-Sensitive Evaluation? Practices and Challenges in International-Development Evaluation". *Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice* 192: 171-182.
- The European Institute for Gender Equality. 2017. "Gender Impact Assessment: A Tool for Public Institutions". Disponible en: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment>
- European Commission. 1998. *A Guide to Gender Impact Assessment*. Belgium: European Communities. Disponible en: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/91do46cb-7a57-4092-b5d3-e4fd68097bb2/language-en>
- European Commission. 2004. *Joint Report on Social Inclusion*. Report 7101/04. Brussels: European Commission.
- Evergreen, S. 2014. "Visualise Data". Disponible en: http://betterevaluation.org/en/plan/describe/visualise_data
- Evitts, S., B. Seale, and D. Skybrook. 2010. *Supporting Strategic Sustainable Development. Masters in Strategic Leadership*. Sweden: Blenkinge Institute of Technology.
- Eyben, R. 2015. "Uncovering the Politics of Evidence and Results". In: Eyben, R., I. Guijt, C. Roche, and C. Shutt (Eds.) *The Politics of Evidence and Results in International Development*. Bourton on Dunsmore: Practical Action Publishing.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) and ILO (International Labour Organization). 2009. *The Livelihood Assessment Tool-kit*. Rome: FAO. Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/emergencies/docs/LAT_Brochure_LoRes.pdf
- Fetterman, D. M. and A. Wandersman. 2005. *Empowerment Evaluation Principles and Practice*. New York: Guilford Press.
- Flood, R. L. 2010. "The Relationship of 'Systems Thinking' to Action Research". *Systemic Practice and Action Research* 234: 269-284. doi:10.1007/s11213-010-9169-1
- Frankenberger, T.R., K. Luther, J. Becht, and M. K. McCaston. 2002. *Household Livelihood Security Assessments A Toolkit for Practitioners*. Atlanta, GA: CARE USA. Disponible en: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/hls-assessment-a-toolkit-for-practitioners.pdf>
- Fredericks, K. and J. Carman. 2013. *Using Social Network Analysis in Evaluation*. Princeton: Robert Wood Johnson Foundation. Disponible en: <https://www.rwjf.org/content/dam/farm/reports/reports/2013/rwjf409808>
- Gamble, J. A. 2008. *A Developmental Evaluation Primer*. Montreal: JW McConnell Family Foundation.
- Garcia, J. R. and A. Zazueta. 2015. "Going Beyond Mixed Methods to Mixed Approaches: A Systems Perspective for Asking the Right Questions". *IDS Bulletin* 461: 30-43.
- Hankivsky, O. and R. Cormier. 2011. "Intersectionality and Public Policy: Some Lessons From Existing Models". *Political Research Quarterly* 641: 217-229.
- Hesse-Biber, S. N. 2010. *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*. New York: Guilford Press.
- Horton, D. 2002. "Planning, Implementing, and Evaluating Capacity Development". *International Service for National Agricultural Research* 1-1-8.
- Isaza, C., P. Kit, J. C. Lozano, et al. 2015. "Capacity: A Literature Review and a Research Agenda". SSRN. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2824486
- Ison, R. 2010. *Systems Practice: How to Act in a Climate-Change World*. London: Springer.
- Kaufman, R. 2012. "System Approach, Systems Approach, Systematic Approach, and Systemic Approach—Like Cousins, They Are Related but Not the Same". *Performance Xpress*. Disponible en: <http://www.performanceexpress.org/2012/11/system-approach-systems-approach-systematic-approach-and-systemic-approach-like-cousins-they-are-related-but-not-the-same/>
- Kindon, S. L., R. Pain, and M. Kesby. 2007. *Participatory Action Research Approaches and Methods*. Vol. 22. London: Routledge.
- Kirkhart, K. E. 2010. "Eyes on the Prize: Multicultural Validity and Evaluation Theory". *American Journal of Evaluation* 313: 400-413.
- Kirkhart, K. E. 2015. "Unpacking the Evaluator's Toolbox: Observations on Evaluation, Privilege, Equity and Justice". New Zealand Council for Educational Research. *Evaluation Matters—He Take Tō Te Aromatawai* 1: P. 21. Disponible en: doi:<http://dx.doi.org/10.18296/em.0002>
- Knudsen, S. V. 2005. *Intersectionality—A Theoretical Inspiration in the Analysis of Minority Cultures and Identities In Textbooks*. Paper presented at the Eighth International Conference on Learning and Educational Media Utrecht, The Netherlands.
- Krause, H. 2017. "Guest Post: Is Feminist Data Visualization Actually a Thing? (Yes, and How!)". Evergreendata: International Reporting and Data Visualisation. Disponible en: <http://stephanieevergreen.com/feminist-data-visualization>
- LaFrance, J., R. Nichols, and K. E. Kirkhart. 2012. "Culture Writes the Script: On the Centrality of Context in Indigenous Evaluation". *New Directions for Evaluation* 135: 59-74.
- Lang, D. J., A. Wiek, M. Bergmann, et al. 2012. "Transdisciplinary Research in Sustainability Science: Practice, Principles, and Challenges". *Sustainability Science* 71:25-43.



REFERENCIAS

- Lawrence, R. 2014. "Dancing with Data: Arts-Based Qualitative Research". In: V. C. Wang (Ed.) *Handbook of Research on Scholarly Publishing and Research Methods*. Hershey, PA: IGI Global.
- Lewis, E. D. 2016. *Gendered Systemic Analysis: Systems Thinking and Gender Equality in International Development*. PhD Systems Science Thesis, University of Hull Business School, Centre for Systems Studies.
- Liu, J., T. Dietz, S. R. Carpenter, et al. 2007. "Complexity of Coupled Human and Natural Systems". *Science* 317(5844): 1513-1516.
- Maani, K. and R.Y. Cavana. 2000. *Systems Thinking and Modelling: Understanding Change and Complexity*. New Zealand: Prentice Hall.
- Marra, M. 2015. "Cooperating for a More Egalitarian Society: Complexity Theory to Evaluate Gender Equity". *Evaluation* 211: 32-46.
- McCall, L. 2005. "The Complexity of Intersectionality". *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 30 (3) (Spring 2005): 1771-1800.
- Mertens, D. M. 2009. *Transformative Research and Evaluation*. London: Guilford Press.
- Mertens, D. M. 2014. *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mertens, D. M. and A. T. Wilson. 2012. *Programme Evaluation Theory and Practice: A Comprehensive Guide*. New York: Guilford Press.
- Midgley, G. 2000. *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Mienczakowski, J. 2000. "Ethnography in the Form of Theatre with Emancipatory Intentions". In: Truman, C., D. M. Mertens, and B. Humphries (Eds.) *Research and Inequality*. Milton Park: Psychology Press.
- Mienczakowski, J. and S. Morgan. 2005. "Ethnodrama: Constructing Participatory, Experiential and Compelling Action Research through Performance". In: Reason, P. and H. Bradbury (Eds.) *Handbook of Action Research: Concise Paperback Edition*. London: Sage.
- Mingers, J. 2006. *Realising Systems Thinking: Knowledge and Action in Management Science*. Canterbury: Springer Science Business Media.
- Morchain, D., G. Prati, F. Kelsey, and L. Ravon. 2015. "What if Gender Became an Essential, Standard Element of Vulnerability Assessments?" *Gender & Development* 233: 481-496.
- Morell, J. A. 2010. *Evaluation in the Face of Uncertainty: Anticipating Surprise and Responding to the Inevitable*. New York: Guilford Press.
- Moret, W. 2014. *Vulnerability Assessment Methodologies: A Review of the Literature*. Washington, DC: USAID. Disponible en: https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Vulnerability_20Assessment_20Literature_20Review.pdf
- Morgan, P. 2013. "Evaluating Capacity Development". In: Donaldson, S.I., T. Azzam, and R. F. Conner (Eds.) *Emerging Practices in International Development Evaluation*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishers.
- Morris, R. 2009. "Thinking about Systems for Sustainable Lifestyles". *Environmental Scientist* 181:15-18.
- Moser, C. 2012. *Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training*. London: Routledge.
- Mowles, C. 2014. "Complex, but not Quite Complex Enough: The Turn to the Complexity Sciences in Evaluation Scholarship". *Evaluation* 202:160-175.
- National Commission for the Promotion of Equality. 2012. *Gender Mainstreaming in Practice—Step-by-Step Guide for Gender Impact Assessment*. Malta: National Commission for the Promotion of Equality NCPÉ. Disponible en: http://eige.europa.eu/rdc/library/resource/aleph_eige000004175
- Newcomer, K. and C. T. Brass. 2016. "Forging a Strategic and Comprehensive Approach to Evaluation Within Public and Nonprofit Organizations: Integrating Measurement and Analytics Within Evaluation". *American Journal of Evaluation* 371: 80-99. doi:10.1177/1098214014567144
- Newcomer, K. E., H. P. Hatry, and J. S. Wholey. 2015. *Handbook of Practical Programme Evaluation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2009. "Gendernet Practice Notes—Gender Equality Indicators: What, Why and How?" Disponible en: www.oecd.org/social/gender-development/44952761.pdf
- Ofir, Z. and A. K. Kumar. 2013. "Evaluation in Developing Countries: What Makes it Different?" In: Donaldson, S.I., T. Azzam, and R. F. Conner (Eds.) *Emerging Practices in International Development Evaluation*. United States: Information Age Publishing.
- OHCHR (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights). 2007. "The Universal Declaration of Human Rights". Disponible en: <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/UDHRIndex.aspx>
- Oxfam Australia and Australian Government (AusAID). 2012. *Integrated Disaster Risk Reduction and Climate Change Participatory Capacity Vulnerability Analysis (PVCA) Toolkit*. Melbourne: Oxfam. Disponible en: https://unfccc.int/files/adaptation/cancun_adaptation_framework/adaptation_committee/application/pdf/pcva_toolkit_oxfam_australia.pdf
- Oxford Reference. 2011. "Definition: Situatedness". Disponible en: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758-e-2501>
- Patton, M. Q. 2002 "Feminist, Yes, but Is It Evaluation?" *New Directions for Evaluation* 96: 97-108.
- Patton, M. Q. 2011a. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press.
- Patton, M. Q. 2011b. "Utilization-focused Evaluation". In: Stufflebeam, D. L., T. Madaus, and T. Kellaghan (Eds.) *Evaluation Models*. 2nd ed. San Francisco, California: Kluwer Academic Publishers.
- Patton, M. Q., K. McKegg, and N. Wehipeihana. 2015. *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York: Guilford Publications.
- Pawson, R. 2013. *The Science of Evaluation a Realist Manifesto*. London: Sage.
- Perkins, E., E. Kuiper, R. Quiroga-Martínez, et al. 2005. "Explorations: Feminist Ecological Economics". *Feminist Economics* 113: 107-150. doi:10.1080/13545700500301494



REFERENCIAS

Plsek, P. E. and T. Greenhalgh. 2001. "Complexity Science: The Challenge of Complexity in Health Care". *BMJ: British Medical Journal* 323(7313): 625.

Podems, D. 2014. "Feminist Evaluations for Nonfeminists". In: Brisolara, S., D. Seigart, and S. SenGupta (Eds.). *Feminist Evaluation and Research: Theory And Practice*. New York: Guilford Publications.

Podems, D. R. 2010. "Feminist Evaluation Aand Gender Approaches: There's a Difference?" *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 614: 1-17.

Rajagopalan, R. & Midgley, G. (2015) Knowing differently in systemic intervention. *Systems*

Research and Behavioral Science, 32(5), 546-561.

Rao, A., J. Sandler, D. Kelleher, and C. Miller. 2015. *Gender at Work: Theory and Practice for 21st Century Organizations*. New York: Routledge.

Reynolds, M. 2015. "Breaking The Iron Triangle of Evaluation". *IDS Bulletin* 461: 71-86.

Reynolds, M. and B. Williams. 2012. "Systems Thinking and Equity-focused Evaluations". In: Segone, M. (Ed.) *Evaluation for Equitable Development Results*. New York: UNICEF.

RHVP (Regional Hunger and Vulnerability Programme), SC UK (Save the Children UK) and the FEG (Food Economy Group). 2015. *The Practitioner's Guide to the Household Economy Approach*. London: SC UK. Disponible en: <http://foodeconomy.com/wp-content/uploads/2015/09/The-Practitioners-Guide-to-HEA.pdf>

Rog, D. J. 2009. *Toward Context-Sensitive Evaluation Practice. Presidential Address*. Paper presented at the Evaluation 2009: 23rd Annual Conference of the American Evaluation Association, Orlando, FL.

Romm, N. R. and M. M. Dichaba. 2015. "Assessing the Kha Ri Gude Mass Literacy Campaign: A Developmental Evaluation". *Australian Journal of Adult Learning* 552: 222.

Sen, A. 2000. *Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny*. Manila: Asian Development Bank.

Sielbeck-Bowen, K. A., S. Brisolara, D. Seigart, C. Tischler, and E. Whitmore. 2002. "Exploring Feminist Evaluation: The Ground from Which We Rise". *New Directions for Evaluation* 96: 3-8. doi:10.1002/ev.62

Siew, T. F., T. Aenis, J.H. Spangenberg, et al. 2016. "Transdisciplinary Research in Support of Land and Water Management in China and Southeast Asia: Evaluation of Four Research Projects". *Sustainability Science* 115: 813-829. doi:10.1007/s11625-016-0378-0

Smyth, I. and C. Sweetman. 2015. "Introduction: Gender and Resilience". *Gender & Development* 233: 405-414. doi:10.1080/13552074.2015.1113769

Snowden, D. J. and M. E. Boone. 2007. "A Leader's Framework for Decision-making". *Harvard Business Review* 8511: 68.

Stephens, A. 2013. *Ecofeminism and Systems Thinking*. New York: Routledge.

Sterman, J. D. 2000. "Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World". [Press release]

Stevens, K. 2016. "Rich Pictures". Disponible en: <http://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures>

Stonewall. 2017. "The Sustainable Development Goals and LGBT Inclusion". Disponible en: <http://www.stonewall.org.uk/>

Sweeney, L. B. and D. Meadows. 2010. *The Systems Thinking Playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities*. Vermont: Chelsea Green Publishing.

Swilling, M. 2016. "Africa's Game Changers and the Catalysts of Social and System Innovation". *Ecology and Society* 21(1).

Uitto, J. 2014a. *Evaluating Environment in International Development*. New York: Routledge.

Uitto, J. 2014b. "Evaluating Environment and Development: Lessons From International Cooperation". *Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice* 201: 44-57. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1356389013517443>

Uitto, J., J. Puri, and R. van den Berg (Eds.) 2017. *Evaluating Climate Change Action for Sustainable Development*. New York: Springer.

Ulrich, W. 1983. *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Ulrich, W. 2003. "Beyond Methodology Choice: Critical Systems Thinking as Critically Systemic Discourse". *The Journal of the Operational Research Society* 544: 325-342. doi:10.1057/palgrave.jors.2601518

Ulrich, W. 2005. "A Brief Introduction to Critical Systems Heuristics (CSH)". ECOSENSUS Project Website. The Open University, Milton Keynes, UK. Disponible en: http://projects.kmi.open.ac.uk/ecosensus/publications/ulrich_csh_intro.pdf, and http://wulrich.com/downloads/ulrich_2005f.pdf

UNDP (United Nations Development Programme) Independent Evaluation Office. 2015. *Evaluation of UNDP Contribution to Gender Equality and Women's Empowerment*. New York: UNDP. Disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/gender.shtml>

UNDP (United Nations Development Programme) Partnership with Global Fund. 2017. "Understanding Capacity Development". Disponible en: <http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/en/functional-capacities/understanding-capacity-development/>

UNEG (United Nations Evaluation Group). 2014. *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*. New York: UNEG. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

UNEG (United Nations Evaluation Group). 2016. *Norms and Standards for Evaluations*. New York: UNEG. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

UNEP (United Nations Environmental Programme). 2016. "Policy Makers from Africa Attend Gender-Environment Economic Policy Training". Disponible en: <http://www.unpei.org/events/policy-makers-from-africa-attend-gender-environment-economic-policy-training>

United Nations. 1995. "Beijing Platform for Action". Paper presented at the Fourth World Conference on Women: Action for Equality, Development and Peace, Beijing, China. Disponible en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/>



REFERENCIAS

United Nations. 2017. "Gender and Climate Change. Framework Convention on Climate Change". Disponible en: http://unfccc.int/gender_and_climate_change/items/7516.php

United Nations. 2016. "Sustainable Development Knowledge Platform". Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/intergovernmental>

United Nations System Chief Executives Board for Coordination. 2017. *Summary of deliberations*. CEB/2017/1. Disponible en https://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/CEB-2017-1-Summary_20of_20Deliberations-E-FINAL.pdf

UN General Assembly (United Nations General Assembly). 2018. *Repositioning the United Nations Development System to Deliver on the 2030 Agenda: Our Promise for Dignity, Prosperity and Peace on a Healthy Planet*. A/72/684. Disponible en: <http://undocs.org/A/72/684>

UN General Assembly (United Nations General Assembly). 2016. *Report of the Secretary-General on the Quadrennial Comprehensive Policy Review of Operational Activities for Development of the United Nations System: Recommendations*. Disponible en: <https://www.un.org/ecosoc/en/content/2016>

United Nations. 2015. "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development". Retrieved from : <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women). 2017. *Evaluating the Sustainable Development Goals With a "No one left behind" lens through equity-focused and gender-responsive evaluations*. New York: UN Women. Disponible en: http://www2.unwomen.org/-/media/field_20office_20americas/imagenes/publicaciones/2017/06/eval-sdgs-web.pdf?la=en&vs=4007

UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women). 2015. *How to Manage Gender-Responsive Evaluation: Evaluation Handbook*. New York: UN Women. Disponible en: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>.

UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women). 2014. *UN World Survey on the Role of Women in Development*. New York: UN Women.

Disponible en: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2014/10/world-survey-2014>.

University of Virginia, I. R. B. f. S. B. S. (2012) *Types of Harm*. Disponible en: http://www.virginia.edu/vpr/irb/sbs/resources_guide_risk_define_types.html [Accessed 2016].

Vestman, O. K. and R. F. Conner. 2008. "The Relationship Between Evaluation and Politics". In: Segone, M. (Ed.) *Bridging the Gap. The Role of Monitoring and Evaluation In Evidence-Based Policy Making, WTP Working Paper: Issue 12*. New York: UNICEF.

von Bertalanffy, L. 1956. "General System Theory". *General Systems* 1: 1-10.

von Bertalanffy, L. 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.

Ward Hood, D. and D. A. Cassaro. 2002. "Feminist Evaluation and the Inclusion of Difference". *New Directions for Evaluation* 96: 27-40. doi:10.1002/ev.64

Weiss, C. H. 1995. "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families". *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* 1: 65-92.

Wenger, E., R. A. McDermott, and W. M. Snyder (Eds.) 2002. *Cultivating Communities Of Practice : A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

White, S., J. Fook, and F. Gardner. 2006. *Critical Reflection in Health and Social Care*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Williams, B. 2017. "Bob Williams' Introduction to Systems Systems". Disponible en: https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/EVAL/57b604b1-50d6-4a74-812d-822f794e0e6a/UploadedImages/Systems_Intro_20_282_29.pdf

Williams, B. and S. van't Hof. 2016. *Wicked Solutions: A Systems Approach to Complex Problems*. New Zealand: Bob Williams.

WomenWatch. 2009. "Women, Gender Equality and Climate Change". Disponible en: http://www.un.org/womenwatch/feature/climate_change

The World Cafe. 2017. "Design Principles". Disponible en: <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/design-principles>

World Bank. 2013. *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. Washington: World Bank.

World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

World Health Organization Social Exclusion Knowledge. 2008. *Final Report to the WHO Commission on Social Determinants of Health from the Social Exclusion Knowledge Network* (no place). http://www.who.int/social_determinants/knowledge_networks/final_reports/sekn_final_20report_042008.pdf

Yin, R. K. 2016. *Qualitative Research From Start to Finish, Second Edition*. New York: Guilford Publications.



ACERCA DE LAS AUTORAS

Anne Stephens, PhD, es una socióloga en educación y conferencista que trabaja con entidades gubernamentales y de base comunitaria en el análisis de problemas sociales complejos en términos de cómo afectan a, y pueden ser mitigados por, las personas más perjudicadas por su impacto. Sus colaboraciones y proyectos abarcan todo el planeta, incluso las comunidades más remotas de Australia. Tiene docenas de publicaciones originales sobre educación y capacitación vocacional para adultos, inclusión social en los debates sobre el cambio climático y el medio ambiente, prevención de la violencia familiar, tratamiento de adicciones, salud mental y bienestar sociocultural, así como informes de investigación originales sobre evaluación. Su primer libro sobre ecofeminismo y el pensamiento en sistemas, *Ecofeminism and Systems Thinking* (Routledge, 2013, 2015), fue el catalizador del marco GEMs desarrollado en esta guía.

Ellen D. Lewis, PhD, trabaja con organizaciones públicas, privadas y comunitarias, ayudándolas a prosperar en situaciones de cambio, complejidad e incertidumbre. Es una pensadora de sistemas y consultora en desarrollo organizacional que centra su atención en cómo los sistemas sociales encaran la sostenibilidad ambiental, la justicia social, el bienestar económico, los contextos culturales, la participación de los jóvenes y la sociedad y el desarrollo comunitario. Ellen ha vivido y/o trabajado en África, Asia, Australia, la Península Arábiga, Europa, América Latina y el Caribe, Reino Unido y Estados Unidos. Se ha forjado una reputación como constructora de alianzas sostenibles que perduran más allá de los proyectos en gestión del cambio, desarrollo organizacional, desarrollo de capacidades, empleo juvenil e igualdad de género.

Shravanti Reddy es especialista en evaluación de ONU Mujeres. Trabaja para hacer de la igualdad de género y los derechos humanos un elemento medular de todas las evaluaciones. Ha tenido el privilegio de ubicarse a la vanguardia en la elaboración de normas, estándares, políticas, sistemas, guías y herramientas de evaluación para incorporar la igualdad de género y los derechos humanos en ONU Mujeres, para el sistema de Naciones Unidas más amplio y para sistemas de evaluación nacionales. Su trabajo como coordinadora de evaluaciones corporativas y de desarrollo metodológico ha supuesto contribuciones a varias publicaciones. Aporta su experiencia de trabajo previa con ONG y en temas ambientales a su trabajo a favor de la igualdad de género, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental.

**ONU MUJERES ES LA ORGANIZACIÓN
DE LAS NACIONES UNIDAS QUE SE
DEDICA A LA IGUALDAD DE GÉNERO Y
EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER.
DEFENSORA INTERNACIONAL DE LA
MUJER Y LA NIÑA, ONU MUJERES
FUE CREADA PARA ACELERAR LOS
AVANCES HACIA LA ATENCIÓN DE SUS
NECESIDADES A NIVEL MUNDIAL**

ONU Mujeres apoya a los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas en el establecimiento de estándares globales para alcanzar la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en el diseño de leyes, políticas, programas y servicios requeridos para hacer realidad dichos estándares. Defiende la participación igualitaria de la mujer en todos los aspectos de la vida, enfocándose en cinco áreas prioritarias: fortalecer el liderazgo y la participación de la mujer; poner fin a la violencia contra la mujer; promover la participación de la mujer en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad; potenciar el empoderamiento económico de la mujer; y hacer de la igualdad de género un elemento central de la planificación y presupuestación del desarrollo nacional. ONU Mujeres coordina y promueve asimismo el trabajo del Sistema de las Naciones Unidas para afianzar 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