

Monitoreo y evaluación

Si bien el monitoreo de las acciones y la evaluación de resultados e impactos han estado siempre presentes como preocupación y como requisito en el diseño de las políticas sociales, generalmente se los considera como dimensiones externas, controladoras y, especialmente en el caso de la evaluación, posteriores al proceso de desarrollo e implementación.

Sin embargo, sin ellos no se dispone de insumos para orientar el rumbo y, menos aún, la mejora continua. Sólo conociendo lo que pasa se puede avanzar y transformar. Esta afirmación es aún mucho más indiscutible en la actual sociedad donde la gestión del conocimiento se constituye en el recurso central para encarar los problemas del desarrollo.

Por ello, desde este mapa conceptual se ha entendido que, en consonancia con el enfoque sistémico e integral de la política de formación y con los principios de la gestión del conocimiento, corresponde incorporar al monitoreo y la evaluación como un componente de dicha política, fundamental para concretar el aprendizaje permanente, individual e institucional, es decir el fortalecimiento institucional. El fortalecimiento institucional refiere a la capacidad de identificar el sentido del trabajo encarado, la misión y visión institucional, y concebirlo como un proceso permanente de reflexión, crecimiento y generación de los cambios necesarios. El desarrollo o fortalecimiento institucional no es un propósito en sí mismo, es el medio que le permite a la organización actuar con la adecuada eficacia y una creciente eficiencia que asegure la generación de los impactos deseados, en las personas y en el medio en el cual interviene. A partir de Peter Senge y del desarrollo de la gestión del conocimiento como disciplina se sabe que las organizaciones que aprenden son las que, entre otros factores centrales, hacen suyos los aprendizajes de su gente.

Las organizaciones y proyectos de desarrollo funcionan bajo sistemas gerenciales que desarrollan cuatro funciones básicas: la planificación, la organización, la dirección, el monitoreo y la evaluación. Como sistema, el monitoreo y evaluación es una estrategia de gestión para valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren la marcha institucional.

Hoy no se concibe una institución de desarrollo sin que incorpore en su dinámica de trabajo, enunciados claros y precisos en su visión, propósitos, fines, impactos, efectos, resultados y productos a los cuales aspira llegar. Estos enunciados se expresan a su vez en una cadena de planes (institucionales o estratégicos, programáticos u operativos) (plan operativo) que hacen posible la mejora continua de la calidad y la equidad.

→ El **monitoreo** es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. Es, por tanto, condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la Evaluación.

- Para que el monitoreo sea exitoso requiere del establecimiento de un sistema de información gerencial, identificando a la población usuaria de la información, identificando los tipos de información prioritaria, vinculando las necesidades y las fuentes de información, estableciendo métodos apropiados para efectuar la recopilación de datos e identificando los recursos necesarios.

→ La **evaluación** es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o

menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de una política o de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes. Por ello, se constituye en una herramienta para la transformación que arroja luz sobre las alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, o sea transfiera buenas prácticas y genera aprendizajes.

- En este proceso se analizan cursos de crecimiento de las personas, de funcionamiento y resultados de la intervención. Se refiere más al impacto del trabajo, plantea el grado de acercamiento a la finalidad, a la visión de futuro de la política o de la intervención. Facilita el análisis crítico de los efectos e impactos con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes. Además del impacto, la evaluación aborda la eficacia de las acciones emprendidas y analiza la sostenibilidad de los efectos y estrategias.

Por supuesto, existen múltiples tipologías de evaluación atendiendo tanto al momento de su realización (antes, durante, después) como a sus objetivos o finalidades. Con respecto a estos últimos, la propuesta de Donald Kirkpatrick para Evaluaciones de acciones formativas sigue siendo una referencia importante que puede ser bien actualizada y aporta algunos elementos de interés para una evaluación con perspectiva de género y equidad social, aunque no la haya tenido en cuenta en su formulación.

El modelo de D. Kirkpatrick está dividido en 4 niveles.

- *Nivel 1. Reacción;* permite medir la cota de satisfacción del alumnado respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo del proceso de enseñanza-aprendizaje en sus distintas dimensiones; desde infraestructura a satisfacción de las expectativas, pasando por la valoración docente.
- *Nivel 2. Aprendizaje;* intenta medir los conocimientos adquiridos. Tradicionalmente ha incluido pruebas antes y después de la acción formativa, entrevistas e indaga sobre contenidos, actividades de aprendizaje, estructura del curso, materiales y herramientas, etc.
- *Nivel 3. Comportamiento;* dirigida a medir el grado de aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos. Incluye la indagación sobre qué aspectos o elementos usan más y porqué algunos no se usan en absoluto. Fue concebida como un insumo para la mejora o el rediseño de los cursos. Debería aplicarse con posterioridad a la finalización del curso.
- *Nivel 4. Resultados;* busca medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa, el impacto y los cambios logrados. Tradicionalmente ha estado circunscripta al impacto financiero y de ahí su fuerte asociación con la relación costo-beneficio que sigue siendo una preocupación tan central como difícil de medir.

Los niveles 1 y 2 son los más habitualmente utilizados: una medición del año 2002 realizada por la American Society for Training and Development (EEUU) establecía que el 78% de las organizaciones evalúan las acciones formativas mediante la satisfacción del estudiantado, el 32 % evaluaba aprendizaje, el 9 % comportamiento y apenas el 6 % llegaban al nivel 4.

Ahora bien, con la extensión de la formación por competencia, tanto la evaluación del aprendizaje como del comportamiento pasan a ser centrales, tienen una línea divisoria difusa, y los diseños curriculares incluyen como criterios de evaluación las "evidencias de desempeño". Se ha incorporado la autoevaluación de la mano de las metodologías participativas y el protagonismo del sujeto en los procesos formativos. Por su parte, cada vez más se extiende el uso de software educativo de simulación que incluye test que condicionan el avance a los siguientes

módulos, etc. A su vez, se está avanzando, aunque con muchas dificultades, en la certificación de competencias y los sistemas de gestión de calidad han pasado además de medir y atender la satisfacción del/a cliente o usuario/o a prestar atención y valorizar los procesos de gestión de la calidad, estableciendo indicadores para ello así como a incorporar el objetivo de mejora continua, entendida igualmente como proceso. La preocupación por la satisfacción del cliente ha estado primero centrada en el sector empleador, en el desafío de la respuesta pertinente de la formación a los requerimientos del entorno productivo. Y, desde el nuevo siglo, una de las últimas y grandes innovaciones refiere a la ampliación del abanico de actores involucrados en la generación de alternativas de inserción laboral, individuales y colectivas y pertenecientes al territorio, al desarrollo local.

Todos estos aspectos y actores están siendo, en diversos grados, incorporados al monitoreo y a la evaluación y cada vez hay mayor coincidencia acerca de que ambos forman parte de la política, por lo que deben definirse desde el inicio y acompañar todo el proceso de implementación.

Ahora bien, continúan siendo mayoría las prácticas de evaluación centradas en la satisfacción de las diversas poblaciones involucradas (alumnado, empresariado, personal docente, actores del desarrollo local y de la política pública), así como en el aprendizaje y desempeño. Por ello, uno de los grandes y complejos desafíos actuales es la evaluación a nivel de impactos (de resultados en el modelo Kirkpatrick), es decir la medición de los cambios en el bienestar de los individuos y de la comunidad y/o en el ámbito de actuación que pueden ser atribuidos a un programa o una política de formación para el empleo.

El logro de cambios es, indudablemente, un objetivo prioritario de las políticas de equidad de género y social.

Los esfuerzos por estructurar sistemas de evaluación con enfoque de género en organizaciones y proyectos han enfrentado una serie de distorsiones y obstáculos teórico-metodológicos, fundamentalmente sustentados en el prejuicio que evaluar con enfoque de género es complejo, propio de expertos/as, implica muchas dificultades para hacer mediciones y, ante todo, que el sistema de relaciones sociales de poder es muy difícil de cambiar. Es indudable que la manifestación de las relaciones de género en la sociedad y, específicamente, en el mercado de trabajo, tienen tanto una dimensión contundente como una sutil. La contundente se expresa en los indicadores cuantitativos que reflejan con claridad que la desigualdad afecta a las mujeres en la gran mayoría de los parámetros de su vida profesional. La sutil, en la medida en que las relaciones de género se expresan en culturas, creencias y valores interiorizados por unas y otros pero también por el entorno empresarial, familiar, educativo e institucional y todos se expresan en comportamientos y estereotipos que se retroalimentan, se expresa en un complejo sistema cuyos síntomas no siempre son reconocibles a simple vista. Por ello requiere de una mirada intencional dirigida a explicitar lo implícito.

Evaluar con enfoque de género supone considerar de un modo integral todos los elementos que inciden en las desigualdades laborales entre mujeres y varones pero también rastrear señales que afectan a todos los agentes que operan en el mundo del trabajo. Pero implica también ser sensor de todos los espacios emergentes de oportunidades y de nuevas estrategias y prácticas más útiles y pertinentes para disminuir o erradicar las brechas y para potenciar la inserción laboral de las mujeres. En definitiva evaluar con enfoque de género significa asumir la evaluación como un acto comprometido con la acción, con el avance hacia la igualdad: por ello desde este modelo se plantea como evalu-acción.

Desde este marco referencial, el Programa FORMUJER se propuso contar un modelo de evaluación consistente con sus criterios y premisas. En este esfuerzo concluyeron recursos y aportes no sólo del propio programa, sino del BID, la Unión Europea y, posteriormente, del Instituto Vasco de la Mujer. El resultado fue la elaboración de un Modelo de Evaluación con enfoque de género con instrumentos e indicadores para caracterizar y analizar tanto la apropiación e institucionalización de los enfoques de empleabilidad, equidad y perspectiva de género en las políticas y programas de formación como para definir y analizar los perfiles objetivos y subjetivos de la población destinataria y los cambios y resultados logrados por la formación en términos de mejoramiento de la empleabilidad, la participación ciudadana y la conciencia de género.

Fue aplicado en la evaluación Intermedia del Programa FORMUJER, enriquecido y ampliado para su aplicación en el Programa FORMUJER Argentina, transferido y aplicado en el Programa PROIMUJER de Uruguay y en otras intervenciones en España lo que ha conducido a su validación y mejoramiento constante. El propósito, ha sido obtener una información significativa y sistematizada que sirva:

➔ **A nivel interno de las Instituciones, políticas y programas como:**

- Herramienta de aprendizaje: Promover un aprendizaje compartido que influya en la realización de cambios positivos de los modelos de intervención, induciendo para ello a una reflexión colectiva basada en el contraste con caminos que otros y otras -dentro o fuera de cada uno de los organismos implicados- hayan recorrido ya con éxito.
- Herramienta de gestión: Ofrecer complementariamente un "check list" que, de un modo rápido y sencillo, posibilite cotejar las presencias o carencias de un enfoque de género en todas las vertientes de planificación y ejecución de una política o programa, así como rastrear su evolución y vicisitudes a lo largo del tiempo.
- Herramienta de información: Poner al alcance de gestores/as y evaluadores/as nuevos indicadores pertinentes y fuentes sistematizadas de recogida de datos sobre las personas beneficiarias (por sexo, edad, ingresos, nivel de estudios, hábitat, valores sociolaborales...), que faciliten un seguimiento longitudinal y completo de sus trayectorias vital-profesionales y que logren situar a éstas, por otra parte, como agentes fundamentales del propio proceso evaluativo. Porque esto es lo primero: sin información no hay evaluación o ésta será cuando menos superficial.

➔ **A nivel externo:**

- Herramienta de comparación y contraste entre diversas intervenciones, generando parámetros que permitan propiciar marcos comparativos y una socialización más profunda y sistematizada de los logros y barreras detectados, como fuente para la creación de una verdadera inteligencia colectiva en torno a esta materia. Porque sin información comparable se hace sumamente difícil colectivizar los resultados y aprendizajes de las evaluaciones y, por ende, superar los dramáticos "puntos cero".

En consonancia con lo anterior, el modelo propuesto se centró, por una parte, en los efectos e impactos de la formación en sus sujetos de atención y, de otro, en los procesos de cambio operados en los diferentes actores involucrados; es decir, en el grado de avance en sus compromisos, en la profundidad de la cooperación interna y externa que éstos desarrollan, en la creación de normas, redes y culturas...siempre desde la consideración de que integrar la perspectiva de género, al igual que adaptar los sistemas de formación a las nuevas realidades, representa un proceso paso a paso, de carácter modular y acumulativo, protagonizado por colectivos de personas que, en el camino, van realizando en paralelo sus propios procesos individuales (gestores/as, participantes, actores del entorno...)

Se apuesta, en esa medida, por una evaluación de tendencias y procesos; aquéllos que se operan en los diferentes núcleos de actores y beneficiarios/as que constituyen el corazón de los sistemas de formación para el empleo.

El intento de abordar de un modo integral y, en cierta medida, "universalizado" de esta propuesta evaluativa no implica, de ninguna manera, que las herramientas no deban de adaptarse a cada realidad específica y caso concreto. Lo que se ofrece, y esto es algo muy importante a resaltar, es un conjunto de herramientas flexibles que cada entidad habrá de utilizar a su conveniencia, bien sea privilegiando determinados instrumentos en relación a otros, adecuando el contenido de los propuestos, añadiendo otros nuevos o utilizando las guías y cuestionarios como "listas de control" para apoyar la planificación o la dinamización de talleres de debate. Porque, obviamente,

un abordaje extensivo como el propuesto aquí no puede, ni es su finalidad, trasladarse mecánicamente a cualquier realidad sin considerar las especificidades que le son propias. "

El supuesto de base ha sido que la interacción entre intervención o programa y la entidad ejecutora así como entre la intervención, el mercado laboral y la sociedad en la que está inmersa es, cada vez mas, una cuestión decisiva para interpretar adecuadamente el antes, el durante y el después de cualquier tipo de actuación. Incide en su génesis, incide también en su pertinencia, calidad, eficacia y eficiencia intrínseca e incide, sobre todo, en la sostenibilidad, en tanto que elemento crucial que nos indica la eficiencia global de una estrategia, cualquiera que sea su tipología.

Esto significa que el éxito de una política o programa formativo no se puede medir apropiadamente si no es incorporando también una mirada que lo trascienda, que lo analice desde una perspectiva mas amplia, que vaya mas allá, que le otorgue significado y valor referenciado a su contexto. Porque, por muy positiva y exitosa que resulte una intervención aislada, de poco servirá sino se institucionalizan sus buenas practicas, si no se multiplican y generalizan sus efectos.

Por ello, la evaluación, en la línea que se apunta aquí, siempre ha de mirar en las dos direcciones: actuaciones en sí y actuaciones contextualizadas en sus sistemas de referencia.

Ello implica:

- Evitar concebir la perspectiva de género como una cuestión estrictamente de participación numérica igualitaria de mujeres y hombres.
- No confundir la adopción del enfoque de género con un mero "tratamiento igualitario" a beneficiarios y beneficiarias.
- Dejar de tratar a las personas beneficiarias - mujeres y varones - como un colectivo homogéneo.
- Tener en cuenta las dimensiones subjetivas.
- Considerar, en toda su extensión, las implicaciones que, de cara al empleo, poseen las relaciones de género tanto a nivel social como individual.
- Tener siempre presente que el perfil profesional de las personas forma parte de un perfil psicosocial más amplio. Ambos se retroalimentan y se determinan. No basta con actuar sólo sobre las competencias específicas o técnicas sino que se hace necesario intervenir sobre otros aspectos más subjetivos: autoestima, expectativas, motivación, etc., en definitiva formar para la empleabilidad y la ciudadanía y, ante todo, reforzar el protagonismo de las personas en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la definición y gestión de sus Proyectos Ocupacionales.
- Plantear intervenciones integrales y comprometidas activamente con objetivos de innovación y mejora de la calidad.
- Otorgar protagonismo a los y las participantes en los procesos de cambio, o sea encarar una evaluación participativa.

Los núcleos de análisis del modelo de evaluación son:

➔ **Sujetos de atención:** identificación del perfil y la evolución sociolaboral de varones y mujeres, atendiendo el cruce con etnia, edad, condición rural o urbana, etc. y previendo un seguimiento amplio de sus trayectorias sociolaborales así como de su participación cuanti-cualitativa en los sistemas de formación.

➔ **Resultados en materia de sujetos de atención:** inserción laboral, participación en el desarrollo de nuevas actividades económicas, calidad y sostenibilidad del empleo, niveles de empleabilidad, diversificación profesional, mejora en los ingresos, conciliación de roles entre varones y mujer.

➤ **Resultados en materia de entorno:** ruptura de barreras y estereotipos sociales respecto al trabajo de las mujeres, cambio de valores en los actores del sistema productivo y reproductivo, tanto en lo que respecta al papel socioeconómico de las mujeres como al compromiso de dichos actores con las problemáticas de exclusión social, institucionalización de los logros en materia de género dentro de la entidad encargada de su desarrollo.

➤ **Procesos:** enfoque innovador/tradicional de la intervención, grado de proximidad con las realidades de sus usuarias/os y del mercado de trabajo, participación activa de las/os actores implicadas/os, inclusión expresa o no en el mismo del enfoque de género y a qué nivel.

➤ **Plantel docente y la institución:** formación recibida, cambios registrados, interacción con otros/as, institucionalización de la política, recursos movilizados, etc.

En cuanto a las personas beneficiarias se entendió que la adquisición de las competencias de empleabilidad y la construcción del proyecto se constituyen, en el ámbito de la formación, en prueba e instrumento de evaluación. Como se indica en la metodología de Proyecto Ocupacional la atención al proceso de construcción del proyecto resulta tan importante como la de los resultados alcanzados en el mundo laboral; la evaluación que puede hacerse durante dicho proceso corresponde a la evaluación de competencias de empleabilidad y ciudadanía. El enfoque de proyecto hace posible, además, contextualizar dichas competencias al vincularlas a las características del entorno y de los grupos y personas. Esta contextualización tiene su impacto en las metodologías utilizadas por las instituciones en la formación y lleva necesariamente a poner el foco en el sujeto que, desde su situación histórico-social, contribuye a definir los contenidos de la empleabilidad y la ciudadanía y las formas más pertinentes de abordarla en un proceso de formación.

Las dimensiones centrales definidas para registrar cambios en la empleabilidad y la ciudadanía son:

- Capacidad de diagnóstico (personal y del entorno con enfoque de género).
- Capacidad de planificación y ejecución (en lo laboral, comunitario, la formación, lo familiar).
- Cambios en el posicionamiento frente al trabajo, la familia, la formación, la organización del tiempo.