

► EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO INDEPENDIENTE DEL PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO"

► Objetivo del proyecto

Ganar-Ganar es un Programa conjunto de ONU Mujeres y la OIT en alianza con la Unión Europea que busca contribuir al empoderamiento económico de la mujer, reconociéndola como beneficiaria y socia del crecimiento y el desarrollo a través del incremento del compromiso del sector privado con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y fortalecer las capacidades de las empresas y las organizaciones de empleadores para implementar estos compromisos. Está dirigido a promover, mediante el diálogo interregional y el intercambio de buenas prácticas, los vínculos comerciales, las iniciativas comerciales conjuntas y la innovación entre empresas y redes lideradas por mujeres en Europa y en países seleccionados de América Latina y el Caribe.

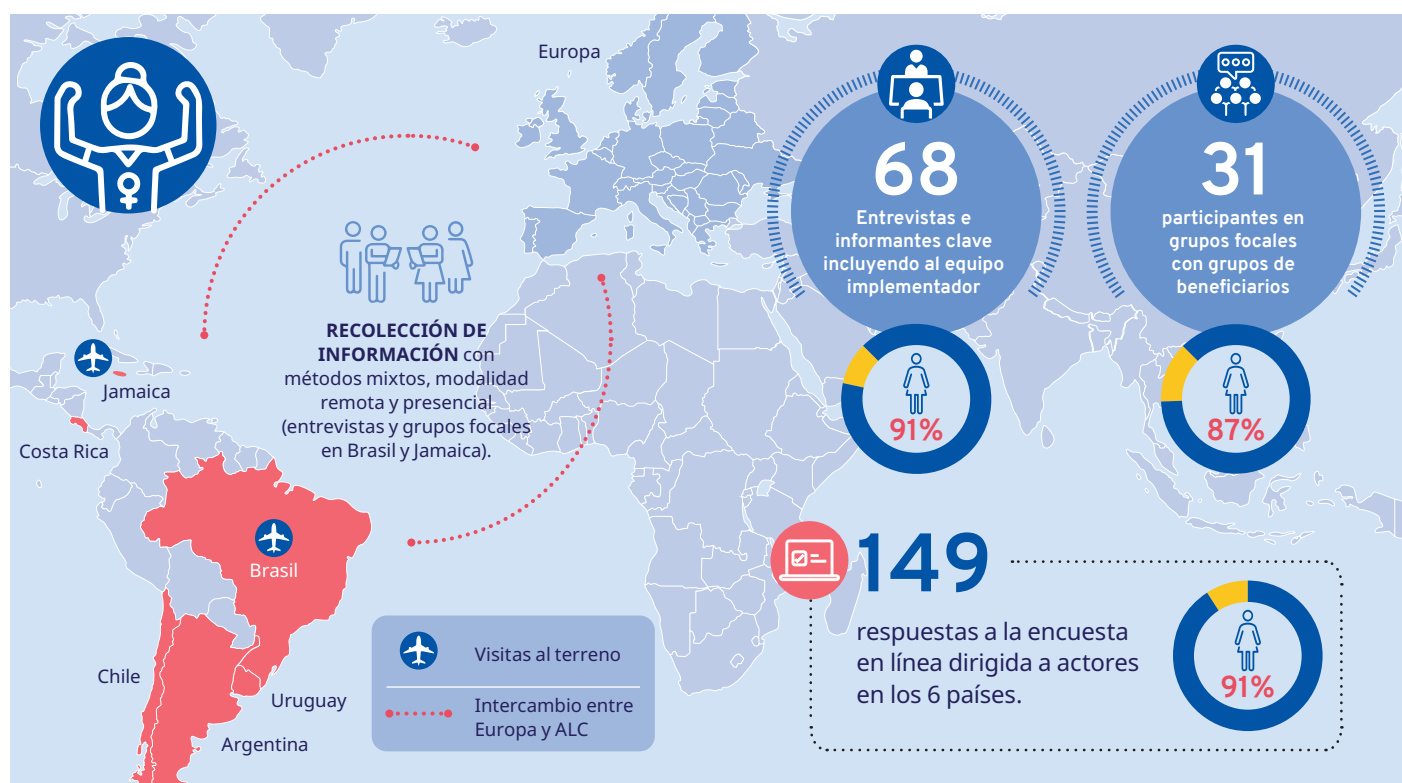


► Estrategia de intervención y teoría del cambio

El proyecto es implementado en seis países de América Latina y El Caribe -ALC- (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay) a través de actividades que buscan contribuir a tres grandes resultados: (1) apoyar a las empresas dirigidas por mujeres en Europa y ALC para que incrementen su cooperación y expandan sus oportunidades, (2) estimular buenas prácticas para crear e implementar un modelo sostenible de compromiso del sector privado con la equidad de género; e (3) identificar formas innovadoras de acceso a financiamiento para promover la innovación y las iniciativas empresariales birregionales dirigida por mujeres.

► Metodología de evaluación

Evaluación conjunta, independiente, orientada al uso, participativa, sensible al género y orientada a los derechos. El proceso de evaluación estuvo basado en la técnica del "Cambio Más Significativo" que permite evaluar los avances del proyecto desde una aproximación abierta basada principalmente en la identificación y valoración de las perspectivas de las partes interesadas y especialmente de los beneficiarios sobre los efectos de la intervención.



► Principales hallazgos y conclusiones



Existe una fuerte aprobación entre los actores externos del trabajo realizado en el marco del programa. La contribución del programa en ámbitos como la creación de capacidades para el emprendimiento, la mayor conciencia sobre los desafíos que envuelve la equidad de género en el sector privado y la creación de espacios de diálogo e intercambio de conocimientos es altamente valorada por los diferentes tipos de actores del programa, incluyendo las beneficiarias finales. El personal encargado de la implementación ha cumplido un rol clave en este reconocimiento.



Sin embargo, el progreso en los resultados del programa ha sido desigual. Así, los avances en la creación de nuevas oportunidades de cooperación entre empresas dirigidas por mujeres en ALC y Europa, en la generación de cambios mensurables atribuibles al programa, en la implementación y monitoreo de buenas prácticas consistentes con un modelo de sector privado sensible al género y en la implementación de un modelo de financiamiento innovador y sostenible para atraer inversión privada adicional en equidad de género son aún incipientes.



El programa ha enfrentado múltiples desafíos que han comprometido su eficiencia. Entre los principales desafíos destacan la falta de una clara articulación o alineamiento entre las expectativas de la OIT, ONU Mujeres y la UE, la falta de una teoría del cambio más detallada que vincule las actividades con los resultados, los retrasos en la contratación de personal clave, la falta de una estrategia de comunicación más sólida, la distribución desigual del presupuesto entre las agencias implementadoras y entre los resultados a los que el Programa busca contribuir.



El programa se ha nutrido de las fortalezas de las dos agencias implementadoras, OIT y ONU Mujeres. Estas fortalezas han permitido que el programa empiece a generar impacto entre los actores externos a través de una amplia difusión y convocatoria, así como de los productos de conocimiento generados y los talleres de capacitación ofrecidos especialmente entre las mujeres empresarias y sus asociaciones, organizaciones de empleadores y actores del sector público (Resultado 1) y entre las empresas adheridas a los Women's Empowerment Principles (WEPs - Principios para el Empoderamiento de las Mujeres) (Resultado 2). No obstante, el programa requiere aun consolidar el compromiso y capacidades emergentes de los actores en el logro de los resultados a un mayor nivel.



► Principales lecciones aprendidas



En el caso de intervenciones complejas como la del Programa Ganar-Ganar (con cooperación interagencial, múltiples tipos de actores externos y coordinación entre diferentes países) es especialmente importante articular de forma clara y comprensiva la lógica que subyace a la teoría del cambio que el programa busca implementar y que vincula las actividades con los resultados últimos a los que el Programa busca contribuir.



En circunstancias en las que la intervención implica el uso de grandes presupuestos y los resultados a los que se busca contribuir involucran conocimientos especializados que van más allá de la esfera ordinaria de experiencia y conocimiento de las organizaciones implementadoras, es clave garantizar un acceso continuo a los expertos relevantes desde el inicio de la implementación.



En programas que se orientan a la sensibilización y al intercambio de conocimientos y que involucran la participación de múltiples actores es clave contar con una estrategia de comunicación robusta que garantice la visibilidad del Programa y la gestión del conocimiento.



Dado que en programas complejos como el Ganar-Ganar la intensidad del trabajo de coordinación y construcción de relaciones está en buena medida invisibilizado y subestimado, es fundamental reconocer esta característica desde el diseño para que el Programa esté oportunamente dotado de los recursos humanos necesarios para asumir esta función administrativa y de apoyo a la labor de coordinación.



Para que un programa promueva la equidad de género de forma efectiva, sustantiva y sostenible se requiere de una estrategia clara que desde el inicio de la implementación involucre sistemáticamente a los hombres a fin de abordar las causas fundamentales de la desigualdad y de las normas de género discriminatorias.



► Principales buenas prácticas



La contratación de personal con experiencia en el sector privado ha contribuido a un relacionamiento exitoso con los actores del sector privado lo que ha favorecido su participación y compromiso con las actividades del Programa.



La flexibilidad del Programa para adaptarse a las condiciones locales y trabajar con y en sintonía con otras iniciativas similares, evitando así percepciones de competencia, ha contribuido a la participación e involucramiento de los actores y a garantizar que se logren resultados relevantes.



El personal de las dos agencias implementadoras ha realizado importantes esfuerzos para aprovechar las oportunidades disponibles para compartir información y apoyarse mutuamente, generando el desarrollo y fortalecimiento de sinergias, a pesar de las barreras de diseño y operacionales que dificultaban esta labor.



A través de talleres sobre masculinidades, eventos de discusión sobre la violencia contra la mujer y la promoción de la licencia parental para padres, el Programa ha realizado esfuerzos para involucrar a los hombres e ir más allá del empoderamiento económico de la mujer con el objetivo de incidir en normas y estereotipos de género discriminatorios profundamente arraigados en la cultura organizacional del sector privado y en la sociedad.



► Principales recomendaciones



Realizar un rápido análisis estratégico del marco lógico del programa para esclarecer los vínculos entre las actividades y los resultados últimos a los que el programa busca contribuir con miras a identificar elementos que deban ser priorizados en el último año de implementación.



Centrar los esfuerzos en aquellas actividades y alianzas que estén mejor alineadas con los resultados generales y que con más probabilidad van a conducir a una mayor sostenibilidad de los objetivos trazados por el Programa. Ello implica fortalecer las alianzas con los actores ya existentes en lugar de buscar nuevos actores, consolidar y difundir las herramientas y productos de conocimiento ya generados y capitalizar oportunidades para replicar y ampliar actividades exitosas del programa en cada país y a nivel regional.



Incrementar los esfuerzos para construir y formalizar vínculos entre mujeres empresarias y sus asociaciones en UE y ALC, incluyendo el diseño de una plataforma de intercambio y la búsqueda de oportunidades para trabajar sobre los avances realizados con RedIbero y la International Women's Coffee Alliance (IWCA).



Los representantes de alto nivel de las tres agencias deben acordar metas realistas para guiar los esfuerzos relativos al resultado 3 del Programa. Si la decisión adoptada es concretar un mecanismo de inversión es necesario seguir un enfoque práctico que podría implicar las siguientes estrategias: emplear los contactos que ya han sido establecidos para conformar un grupo de asesoría técnica confiable que lidere activamente la iniciativa y que a su vez sea asesorado por un experto calificado en la materia; promover la participación de inversionistas de la UE con miras a incorporarlos en el esfuerzo de facilitar los vínculos comerciales y de inversión entre la UE y ALC; y evaluar la implementación de una iniciativa de prueba en uno o dos países del Programa.



Consolidar y promover la función de coordinación con miras a promover la sostenibilidad de los resultados a través de esfuerzos que desarrollen y formalicen las redes nacionales y regionales del Programa a través de la operacionalización de plataformas en línea construidas sobre la base del compromiso con la consigna de "Ganar-Ganar" que brinden un acceso continuo al paquete completo de herramientas e información generados en el programa, así como a oportunidades de trabajo en red y de intercambio entre las personas beneficiarias.

