

05 06 07

¿Qué queremos decir cuando hablamos de evaluación?
Cristina García Comas

09

¿Qué queremos decir cuando hablamos de evaluación?

What Do We Mean When We Say Assessment?

Autora:

Cristina García Comas

Subdirectora Técnica de Fundación Mujeres. Licenciada en Sociología, experta en igualdad de oportunidades, y con larga trayectoria en diseño, gestión y evaluación de proyectos en materia de empleo e igualdad de oportunidades.

Sumario

- I. Presentación
- II. La evaluación, instrumento básico para el desarrollo de proyectos
 - II.I Características de la evaluación
 - II.II Tipos de evaluación
 - II.III Criterios básicos para definir el tipo de evaluación
 - II.IV La recogida de información
- III. La integración de la perspectiva de género en el seguimiento y evaluación
 - III.I Claves para su integración
 - III.II Dónde se incorpora la perspectiva de género
- IV. El diseño y desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto
 - IV.I El diseño y planificación
 - IV.II El desarrollo

¿Qué queremos decir cuando hablamos de evaluación?

Presentación

Todo proyecto requiere incorporar procesos de evaluación que permitan garantizar un adecuado desarrollo del proyecto y obtención de resultados previstos.

Desde esta perspectiva, los procesos de evaluación son una parte instrumental del propio proyecto, ya que ofrecen información que permite mejorar las actuaciones enmarcadas en el mismo, así como proponer mejoras de intervención en el futuro.

Esta perspectiva se complementa necesariamente con un elemento básico de análisis, especialmente cuando se trabaja en proyectos de intervención social, el género, porque las relaciones de género inciden en una situación de partida diferente entre mujeres y hombres que ha de ser considerada para reducir desigualdades con nuestra intervención.

La integración de la perspectiva de género en los procesos de evaluación proporciona un conocimiento más próximo a la realidad objeto de intervención, ya que permite conocer la manera en que han sido contempladas las necesidades, intereses y demandas de las per-

sonas destinatarias de la intervención, así como la contribución del proyecto en la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

La importancia de estos procesos se hace aún más evidente en actuaciones de mediación para la igualdad de oportunidades en la participación social y en el empleo en la medida en que éstas se dirigen a reducir las distancias de participación de mujeres y hombres en estos ámbitos.

Clarificar los elementos básicos que conforman este enfoque de evaluación y facilitar la participación en el diseño y desarrollo de estos procesos en el marco de la ejecución de un proyecto es el objeto de este cuadernillo. Para ello, revisa conceptualmente los distintos tipos de evaluación, aporta criterios para identificar cuáles son los niveles de análisis adecuados a un determinado proyecto y proporciona las claves para integrar la perspectiva de género en el desarrollo de los distintos procesos de evaluación.

La evaluación, instrumento básico para el desarrollo de proyectos

La evaluación es un proceso que permite conocer cómo se está desarrollando un proyecto, analizar su eficacia y proponer mejoras en su realización. Se trata del análisis objetivo y sistemático de los efectos del desarrollo del proyecto.

De esta manera, la evaluación integra todo el desarrollo del proyecto proporcionando:

- a) Información sobre el nivel de ejecución en relación a los objetivos: actuaciones desarrolladas y resultados obtenidos a través de dichas actuaciones
- b) Conocimiento del proceso seguido para llegar a esos resultados: recursos, estrategias, procedimientos empleados
- c) Valoración de los efectos producidos en relación a la población destinataria y el entorno

Junto a la evaluación encontramos el seguimiento que se configura como proceso complementario que recoge información que va a servir para facilitar la evaluación. Ambos procesos cumplen funciones distintas y aportan información precisa en momentos diferentes del proyecto.

El seguimiento es la observación continuada de la ejecución del proyecto considerando las actuaciones o actividades que lo desarrollan, los mecanismos de participación y coordinación de las distintas entidades participantes, los objetivos previstos y la metodología desarrollada. Fundamentalmente aporta información para proceder a su análisis y valoración a través de la evaluación.

De este modo, el proceso de seguimiento en un proyecto proporciona:

- a) Información sobre resultados y adecuación con el plan inicial.
- b) Conocimiento del desarrollo de los procesos, lo que permite identificar disfunciones

en la ejecución del proyecto, conocer necesidades que van surgiendo tanto en dicha ejecución como de la población destinataria y analizar las actuaciones, adaptar metodologías, mejorar la ejecución en función de los objetivos previstos y de las necesidades que van surgiendo.

Características de la evaluación

Los procesos de evaluación contemplan una amplia gama de elementos característicos. Se resaltan a continuación los más significativos, agrupados según se relacionen con el proyecto o con las personas y/o entidades participantes.

EN RELACIÓN AL PROYECTO:

Se trata de **procesos integrados**, es decir, no están separados del desarrollo del proyecto, sino que forman parte de él, se incluyen en su propio diseño y se desarrollan transversalmente a él, a través de los distintos niveles de análisis que contempla la evaluación.

Son **procesos proactivos**, ya que acompañan la ejecución del proyecto proponiendo e interviniendo de acuerdo con la información obtenida, con el fin de mejorar su desarrollo, la calidad de la intervención, el ajuste a los objetivos y la adecuación a las necesidades de las personas y/o entidades participantes.

Se convierten en una **herramienta** que facilita información que permite reflexionar, valorar y tomar decisiones.

Son **útiles**, ya que son procesos prácticos que posibilitan reconducir y/o reforzar actuaciones,

mejorar la calidad de la intervención y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Son **flexibles**, ya que la información que proporcionan permite realizar ajustes en función de las incidencias y necesidades que vayan surgiendo, adaptando el proyecto a la propia realidad de intervención.

Son **pertinentes**, ya que se diseñan y realizan de acuerdo con las necesidades y expectativas del proyecto, esto es, en función del contexto de intervención del proyecto, de sus objetivos y de sus actuaciones.

EN RELACIÓN A LAS PERSONAS:

Son **informativos**, ya que proporcionan información sobre el desarrollo del proyecto y permiten la difusión de resultados, intermedios y finales.

Son **participativos** porque facilitan la implicación de distintos colectivos directa o indirectamente relacionados con el proyecto, tanto en la recogida de información como en su valoración.

Son **formativos** porque generan conocimiento en las personas participantes, tanto relacionado con los propios procesos de seguimiento y evaluación, como en relación a procesos de mejora de desarrollo del proyecto.

Requieren de personal experto, que aporte la adecuada dimensión que los procesos de seguimiento y evaluación han de tener en relación a la especificidad del proyecto concreto.

Tipos de evaluación

Existen diferentes tipos de evaluación que responden a distintos criterios, como la temporalidad o momento de realización, la procedencia del equipo evaluador o el contenido a evaluar. No obstante, no son excluyentes, muy al contrario, se complementan, siendo lo habitual que se contemple más de un tipo de evaluación en un proyecto. A continuación se presentan los modelos más representativos.

SEGÚN EL MOMENTO DE REALIZACIÓN:

Encontramos cuatro tipos de evaluación que, normalmente, se integran en un proceso de evaluación de un proyecto. Éstos son:

Inicial. Se refiere al contexto en el que se desarrolla el proyecto, cuyo análisis ha permitido identificar las necesidades, problemas y población diana. La información que ha suministrado este tipo de evaluación es el fundamento del diseño del proyecto –objetivos, contenidos y metodología-. Proporciona, en consecuencia, la identificación de la realidad de intervención y un mayor ajuste del proceso de intervención a esa realidad. No obstante, la evaluación inicial tiene una segunda dimensión que se refiere al análisis del propio diseño del proyecto y su adecuación a las necesidades que quiere cubrir. En el primer caso, se realiza previamente al diseño, en el segundo, es posterior y su finalidad es identificar puntos débiles para reforzarlos y/o tenerlos presente en el desarrollo del proyecto para acabar de ajustarlos en la propia realización.

Continua. Es la observación continuada de las

actividades programadas en el proyecto, así como del grado de consecución de los objetivos y de los resultados que se van obteniendo.

Intermedia. Es aquella que se realiza *a mitad de camino* del proyecto como si de un corte en el proyecto se tratara. Este tipo de evaluación se contempla cuando los proyectos son largos, como mínimo un año, aunque es recomendable una duración superior al año. Su objeto es conocer el nivel de avance del proyecto en términos de resultados, eficacia y posible impacto. Además proporciona una oportunidad para poner en común el desarrollo de la intervención, lo que facilita la participación y el intercambio de experiencias, especialmente del personal técnico y entidades colaboradoras en torno a las necesidades y dificultades encontradas, soluciones adoptadas, sugerencias y propuestas de mejora.

Final. Como su nombre indica, es aquella que se realiza al final del proyecto y está dirigida a conocer y valorar el grado de consecución de los objetivos, los resultados alcanzados, los recursos empleados y el impacto obtenido. Se nutre de los resultados obtenidos en los distintos tipos de evaluación realizadas a lo largo del proyecto, ya que la información obtenida en éstos posibilita un análisis y valoración más cercana a la realidad del proyecto.

SEGÚN LA PROCEDENCIA DEL EQUIPO EVALUADOR:

La evaluación viene determinada por la relación de implicación en el desarrollo del proyecto que tiene el equipo evaluador. Existen tres tipos:

Interna. Cuando la evaluación es realizada por el propio equipo técnico que desarrolla el proyecto o la entidad o entidades participantes en el mismo. El seguimiento del proyecto suele realizarse a nivel interno, así como la evaluación inicial.

Externa. Cuando la evaluación es realizada por una entidad ajena al proyecto, lo que imprime objetividad a los resultados. Suele realizarse en evaluaciones intermedia y final.

Mixta. Cuando en la realización de la evaluación intervienen tanto la entidad o entidades participantes como una entidad ajena. Este tipo supone una mayor participación del equipo que desarrolla el proyecto así como de las entidades implicadas y permite un acercamiento mayor a su propia realidad sin perder la objetividad que aporta la entidad externa.

SEGÚN EL CONTENIDO A EVALUAR:

La evaluación de un proyecto puede abordarse desde distintos niveles de análisis en función del tipo de información que queremos obtener, analizar y evaluar. Se trata de conocer lo más ampliamente posible el grado de acercamiento del proyecto a la problemática de intervención, la eficacia de las intervenciones desarrolladas y la satisfacción de las personas y entidades beneficiarias y participantes. Los niveles de análisis son:

Resultados. Se refiere al grado de consecución de los objetivos propuestos, tanto en el ámbito general como para cada una de las actuaciones que se desarrollan en el proyecto, así como la relación existente entre objetivos y

resultados. Esta evaluación suele ser fundamentalmente cuantitativa.

Proceso. Se refiere al análisis de los recursos, metodologías y procedimientos de coordinación y participación puestos en marcha para el desarrollo del proyecto, lo que significa que es fundamentalmente cualitativa.

Impacto. Se refiere al efecto que ha producido el desarrollo del proyecto tanto en relación a la población –destinataria y global- como en el ámbito de intervención –socioeconómico, laboral, social...- que implica cambios en los agentes del entorno relacionados con el ámbito de intervención. Los efectos pueden hacer referencia a: cambio de actitudes, mejora de la empleabilidad, aumento de empleo, mejora de la calidad del empleo... Se trata de una evaluación de carácter cualitativo que suele complementarse con datos cuantitativos.

Eficacia. Se refiere al alcance de los objetivos y de los resultados de la ejecución del proyecto en la población beneficiaria. Se realiza sobre la base de los objetivos y resultados previstos. Es similar a la de resultados.

Eficiencia. Se trata de una evaluación cuantitativa que pone en relación los resultados obtenidos con los recursos empleados –económicos, materiales y humanos-.

Utilidad. Analiza la cobertura de necesidades a las que se dirige el proyecto.

Pertinencia. Se refiere a la adaptación del proyecto a la realidad que se quiere modificar, lo que supone considerar los objetivos y resul-

tados obtenidos en relación al contexto de intervención.

Durabilidad. Supone un análisis de la permanencia en el tiempo de los cambios producidos en el desarrollo del proyecto.

En general la evaluación de los proyectos se realiza atendiendo a varios niveles de análisis que se complementan en función de su objeto. Los más representativos son: Resultados, Proceso, Impacto y Eficiencia.

Criterios básicos para definir el tipo de evaluación

La determinación del tipo de evaluación a realizar en el marco de un proyecto ha de considerar al menos los siguientes criterios:

a) Temporalidad del proyecto: la duración del proyecto proporciona una primera información sobre su entidad, lo que permite conocer si procede definir distintos momentos evaluativos, así como el carácter que queremos imprimir a dicha evaluación. En términos generales, un proyecto reducido en el tiempo supone realizar una evaluación simple, basada fundamentalmente en una evaluación final de resultados. A medida que el proyecto es más amplio en el tiempo, suele ser más complejo en cuanto a objetivos y contenidos, complejizándose, de igual forma, la propia evaluación.

b) Objeto mismo del proyecto: el objeto determina la dimensión del proyecto, tanto en relación al contenido como a su duración, así como las metodologías de intervención y los distintos procedimientos de comunicación y



participación. Cuanto mayor sea esa dimensión, más complejo es el proyecto lo que requiere una evaluación más en profundidad que atañe tanto a su temporalidad –determinación de distintos momentos evaluativos- como a diferentes niveles de análisis.

c) Trascendencia: es otro elemento que nos habla de la dimensión del proyecto y que viene determinado por los objetivos, efectos y resultados esperados que se prevé obtener y que pueden ser desde específicos –sobre la población beneficiaria- hasta generales –más allá de aquélla, implicando a todos los sectores sociales, agentes, etc.-. Cuanto mayor sea la trascendencia más se requerirá de una evaluación profunda que ataña a varios niveles de análisis, especialmente los referidos al impacto.

d) Líneas de financiación: la mayor parte de los proyectos se enmarcan en líneas de financiación que contemplan indicaciones, recomendaciones o requisitos para la evaluación y que, sin duda, se convierten en patrón para diseñar el sistema de seguimiento y evaluación que tendrá ese proyecto.

1.4. La recogida de información:

La metodología de recogida de información de los procesos de evaluación puede ser de carácter cuantitativo y cualitativo.

Las técnicas cuantitativas se caracterizan por recoger y analizar de forma descriptiva la información relacionada con los distintos tipos de evaluación. La descripción se sustenta mediante la cuantificación, lo que supone partir de indicadores de carácter numérico y herramien-

tas de recogida de información que permiten obtener los datos que construyen ese indicador. En general, están indicadas para la evaluación de resultados y de eficiencia y complementan la de procesos e impacto.

Las técnicas cualitativas son de carácter explicativo, ya que ofrecen información de elementos no cuantificables que permiten valorar el desarrollo de un proyecto a partir de aspectos explicativos que complementan una valoración puramente descriptiva. Suelen estar indicadas para la evaluación de proceso e impacto, complementando la de resultados.

La identificación de las herramientas de recogida de información para la realización del seguimiento y evaluación están en función de dichas técnicas cuya elección hemos visto que depende de los distintos niveles de análisis que queremos introducir en la evaluación. No obstante, buena parte de las herramientas son comunes a varios tipos de evaluación, pudiéndose utilizar para recabar información de forma paralela. Podemos hablar de dos tipos de herramientas: los indicadores y las propias de recogida de información.

a) Indicadores:

Son medidas de análisis elaboradas para obtener información sobre los distintos tipos de evaluación –resultados, proceso, impacto, eficiencia...-. Se trata de herramientas técnicas que sirven para realizar una aproximación más completa al desarrollo del proyecto, así como para controlar el nivel de cumplimiento de objetivos e impacto. Se elaboran teniendo en cuenta el diagnóstico inicial, esto es, el contexto del

proyecto, así como los objetivos planteados, actividades que lo desarrollan, resultados esperados y tipo de evaluación a realizar; por esta razón, no existe un modelo de indicadores para cualquier proyecto, sino que cada proyecto requiere de una elaboración *ad hoc* de indicadores.

Podemos elaborar **indicadores cuantitativos y cualitativos**. Los primeros son de carácter descriptivo, se reflejan en un dato numérico y se caracterizan por aportar una información estática, es decir, un dato en un momento dado que posteriormente será distinto. Suelen elaborarse para el seguimiento y evaluación de resultados, eficiencia y en una pequeña proporción para la evaluación de proceso e impacto.

Los indicadores cualitativos son explicativos y, a diferencia de los cuantitativos, son dinámicos, esto es, proporcionan información que puede ser válida más allá del momento de recogida de información. Generalmente se refieren a opiniones de las personas, entidades, agentes del entorno, al desarrollo metodológico del proyecto, a procesos de participación y comunicación y a efectos producidos por el desarrollo del proyecto, medido en términos de cambios de actitudes o en el entorno, percepciones, etc. Suelen elaborarse en el marco de las evaluaciones de proceso e impacto.

A continuación se presenta algunos ejemplos de indicadores según tipo de evaluación en el marco de un proyecto de inserción laboral.

Tipo de evaluación	Indicadores	Medición
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de participación -Perfil de las personas atendidas -Nivel de inserción -Nivel de creación de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -Nº de personas atendidas por sexo -% de personas por sexo, edad, nivel de estudios, experiencia laboral, tipo de responsabilidades familiares -Nº de inserciones por sexo -Nº de empresas constituidas por tipo
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> -Integración de recursos -Grado de satisfacción del personal técnico y de las personas beneficiarias -Acceso y participación 	<ul style="list-style-type: none"> -Nº y tipo de recursos del territorio -% de personas beneficiarias satisfechas -Aspectos metodológicos y organizativos bien y mal valorados -Dificultades de participación -Nº de bajas por sexo -Motivos de las bajas por sexo
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la inserción -Aumento de la ocupación femenina -Calidad del empleo -Sensibilización empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> -Nº de inserciones por sexo -Nº de mujeres ocupadas -Nº de mujeres desempleadas -% de personas ocupadas por sexo según, tipo de contrato, duración del contrato, tipo de jornada -Nº de empresas participantes -Nº de empresas colaboradoras en prácticas laborales

b) Propias de recogida de información.

Son aquéllas que nos permiten recabar los datos que posibilitan el análisis y, con ello, el tipo de evaluación que estemos realizando. Podemos diferenciar entre herramientas físicas y participativas.

HERRAMIENTAS FÍSICAS:

Se refieren a las que tienen soporte tangible donde introducir los datos que buscamos. Pueden ser muy variopintas, no obstante, se resaltan las más significativas:

Base de datos. Se trata de una herramienta que puede servir para los tres niveles de evaluación, aunque especialmente para el de resultados. En el caso de proyectos de inserción laboral y/o participación social deben incorporar información por usuaria/o y/o entidad relacionada con sus características, con el fin de conocer su perfil y la trayectoria de su participación en el proyecto.

Ficha de seguimiento. Es una herramienta que aporta información sobre el paso por el proyecto de cada usuaria/o y de las entidades participantes. En el caso de un servicio de orientación, por ejemplo, debe incluir la identificación de los datos personales y profesionales, información sobre el diagnóstico realizado, el objetivo laboral y el plan personal de empleo, así como las actuaciones que ha ido realizando en su recorrido, de forma temporalizada y una valoración de las dificultades que se han ido presentando, sus soluciones y los avances.

Cuestionario. Se trata de una herramienta que complementa la recogida de información para la evaluación de proceso ya que permite recoger opiniones de las personas participantes –beneficiarias, colaboradoras y equipo técnico– respecto a su satisfacción, el modo de intervención y el apoyo que ha obtenido en los distintos niveles de participación –apoyo a procesos de participación social y laboral, colaboración para el desarrollo del proyecto o ejecución del propio proyecto–. Así mismo, puede utilizarse como herramienta para la evaluación de impacto.

HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS:

Reuniones de equipo. Se configuran como herramienta básica del seguimiento y evaluación de proceso que facilita el intercambio de experiencias respecto a la propia ejecución del proyecto y, por tanto, en lo que se refiere a actuaciones desarrolladas, adecuación a los perfiles, tipo de perfiles, dificultades, soluciones y modelos de intervención óptimos. Es una herramienta, por tanto, ligada a la evaluación continua y seguimiento del proyecto, así como de proceso.

Mecanismos de coordinación y participación. Al igual que la anterior se trata de una herramienta básica especialmente del seguimiento, ya que posibilita la participación de todas las entidades colaboradoras del proyecto, fomentando su implicación, a través de un proceso de información compartida, valoración conjunta de los resultados que se vayan obteniendo y toma de decisiones respecto a desviaciones o necesidades nuevas que surjan en el marco del proyecto. Se realiza fun-

damentalmente en evaluaciones de proceso y resultados. Desde el punto de vista temporal está indicada para la evaluación inicial y continua.

Relacionadas con técnicas cualitativas de recogida de información. Las técnicas fundamentales de recogida de información son, por un lado, la entrevista en profundidad, normalmente dirigida a agentes del entorno, informantes clave y responsables de entidades colaboradoras, participantes del proyecto; y, por otro lado, los grupos de discusión, que se realizan habitualmente con personas beneficiarias directas o indirectas, así como con población en general. La elección de la técnica depende del tipo de evaluación, normalmente de proceso e impacto, las cuales se acompañan de un soporte físico que son los guiones –de entrevista y grupo-, así como las transcripciones posteriores, resultado de la aplicación de la técnica. Suelen utilizarse en las evaluaciones intermedias y finales.

La integración de la Perspectiva de género en el seguimiento y evaluación

La integración de la perspectiva de género en los procesos de evaluación proporciona información más ajustada sobre el grado de acercamiento a la realidad objeto de intervención, ya que permite conocer, por un lado, la manera en que han sido contempladas las necesidades, intereses y visiones de distintos grupos de personas implicadas -destinatarias finales y agentes participantes-; y, por otro lado, la contribu-

ción del proyecto a la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres.

De la misma forma y, teniendo en cuenta que los procesos de evaluación son proactivos, esto es, proponen e intervienen en función del desarrollo del proyecto y su grado de adecuación a las necesidades de la realidad que intervenimos, la integración del enfoque de género en estos procesos asegura el tratamiento adecuado de las desigualdades de género.

Se trata, por tanto, de una estrategia transversal al ciclo de vida del proyecto que, inicialmente, ha de estar presente en su propio diseño –contexto, objetivos, contenidos y metodologías- y, como tal, debe reflejarse en el sistema de seguimiento y evaluación. No obstante, a veces dicha perspectiva no está suficientemente contemplada en el proyecto, cuestión que no debe limitar su integración en los procesos de evaluación, ya que ésta permite corregir deficiencias, mejorarlo y adaptarlo con mayor precisión a la realidad objeto de intervención.

Claves para su integración

Cuando hablamos de integrar la perspectiva de género partimos de una estrategia de intervención basada en el análisis de la realidad que tiene en cuenta la incidencia de las relaciones de género en una situación de partida diferente de mujeres y hombres, la necesidad de un cambio social dirigido a favorecer la igualdad de oportunidades entre ambos y la contemplación del impacto de género como efecto que tendrá la intervención sobre las relaciones de género.



Si nos detenemos en las situaciones de partida diferentes, hemos de tener en cuenta al menos cuatro factores:

La diferente participación cuantitativa y cualitativa de mujeres y hombres en la sociedad
El acceso y distribución desigual de los recursos disponibles
Las normas y valores sociales que condicionan el comportamiento de mujeres y hombres
Las situaciones de discriminación directa e indirecta.

Si nos centramos en el impacto de género, dos cuestiones básicas hemos de medir:

a) El beneficio equivalente. Se refiere a si la intervención realizada o actuaciones desarrolladas benefician por igual a mujeres y hombres, lo que significa que si mejora la posición de los hombres, en igual medida debe mejorar la de las mujeres. Ahora bien, ¿de qué nivel de mejoras estamos hablando? No se trata de una mejora proporcional en unos y otros (Ej. Si reducimos el desempleo de los hombres en 3 puntos, el de las mujeres también ha de reducirse en 3 puntos), sino en relación a la situación de partida, lo que supone una reducción de las diferencias entre unos y otros. En el ejemplo anterior, el proyecto no ha acertado distancias en la situación de partida de mujeres y hombres, sigue existiendo la misma. El beneficio equivalente supone reducir las distancias entre ellos y, en consecuencia, acercar la situación de las mujeres a la de los hombres, de modo que pueda decirse que se ha promovido la igualdad de oportunidades, propiciando un acercamiento de las situaciones de partida de mujeres y hombres.

b) El análisis de los efectos producidos sobre las relaciones de género en el ámbito de intervención. Supone realizar una valoración respecto a si la intervención ha generado efectos positivos o negativos en las relaciones de género y, en consecuencia, determinar si se han reducido las diferencias de género y se ha promovido la igualdad de oportunidades

Así mismo, existen una serie de elementos de partida que garantizan la integración de la perspectiva de género en los procesos de evaluación, tales como el compromiso político, la capacitación técnica en la materia, la integración de la perspectiva de género en el diseño y planificación del proyecto, la elaboración de indicadores de género y la articulación de mecanismos de coordinación y participación que hagan partícipe a las mujeres y organizaciones de mujeres en el desarrollo del proyecto.

Dónde se incorpora la perspectiva de género

Teniendo en cuenta que la evaluación es un proceso integrado y, por tanto, transversal al desarrollo del proyecto, lógicamente la perspectiva de género ha de estar integrada en todos los procesos definidos, entre ellos, los de evaluación, lo que supone tenerla en cuenta en a) los distintos niveles de análisis contemplados, b) los instrumentos de recogida de información: indicadores, herramientas propiamente dichas y c) mecanismos de coordinación y participación.

a) NIVELES DE ANÁLISIS:

La integración de la perspectiva de género en

cada tipo de evaluación supone abordar los contenidos evaluativos teniendo en cuenta la incidencia de ese proyecto en la reducción de los desequilibrios existentes entre mujeres y hombres. A continuación se presenta una aproximación de lo que significa integrar dicha perspectiva en cada uno de los niveles de análisis.

Resultados. Significa tener en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres en la obtención de resultados, lo que supone introducir la variable sexo en todos los resultados cuantitativos y valorar los datos teniendo en cuenta las dos cuestiones básicas a medir: el beneficio equivalente y los efectos en las relaciones de género en todos los elementos de análisis.

Proceso. Supone analizar si la metodología adoptada para la intervención cubre la especificidad que pueden presentar las mujeres, los objetivos en materia de igualdad de oportunidades, las necesidades de participación... En definitiva, si las necesidades, intereses y visiones de distintos grupos de personas implicadas -destinatarias finales y agentes participantes- han sido contempladas en la ejecución del proyecto.

Impacto. Supone indagar sobre los efectos del proyecto en las relaciones de género, fundamentalmente en lo relativo a las necesidades e intereses de mujeres y hombres, situación de partida diferentes y reducción de desigualdades existentes. En definitiva, conocer si se ha promovido la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Los elementos de análisis se hallan en función de los objetivos y temática del proyecto, entre otros: cambios de actitudes -sociales, en las organizaciones-; cambios en los sistemas de acceso al empleo,

en las formas de organización del trabajo, acceso al empleo...

Eficacia. Supone analizar si en el logro de los objetivos previstos se ha tenido en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres.

Eficiencia. Significa realizar una valoración de los costes del proyecto diferenciando por sexo, de modo que se reflexione sobre si los recursos empleados en su desarrollo han sido similares.

Utilidad. Supone analizar si la cobertura de necesidades a las que se dirigía el proyecto ha contemplado las diferencias entre mujeres y hombres.

Pertinencia. Supone analizar en qué medida los problemas y las necesidades de las mujeres han sido atendidos por la intervención.

Durabilidad. Supone valorar la permanencia en el tiempo de la reducción de los desequilibrios entre mujeres y hombres que ha producido el proyecto.

b) INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:

Indicadores. La integración de la perspectiva de género en los procesos de evaluación requiere la construcción de indicadores que aporten información de los efectos del desarrollo del proyecto teniendo en cuenta los elementos de género que inciden en la distinta posición de mujeres y hombres en la realidad de intervención.

Estos indicadores facilitarán una aproximación

más completa del proyecto teniendo en cuenta los elementos de género que inciden en su desarrollo, la identificación y visibilización de desigualdades y desequilibrios entre los sexos, información para corregirlas en el proceso de ejecución y el control del nivel de cumplimiento de objetivos e impacto.

Su elaboración, por tanto, se realizará teniendo en cuenta las diferencias de género, tanto cuantitativas –aquellas que muestran la situación y participación en la sociedad-, como cualitativas -elementos de género que inciden en ella e impacto sobre sus necesidades; procurando el beneficio equivalente, lo que significa que han de identificar que las actuaciones están beneficiando por igual a hombres que a mujeres; y partiendo del diagnóstico inicial, que ha ofrecido información sobre la problemática de intervención y, en consecuencia, el tipo de desigualdades y las necesidades que presentan las personas destinatarias.

Herramientas propiamente dichas. Tanto las herramientas físicas como las participativas deben elaborarse teniendo en cuenta el tipo de información que queremos recoger que viene definida por el tipo de evaluación y, en consecuencia, por los objetivos y contenidos de evaluación definidos, así como por los indicadores elaborados. Éstos se construyen en base a variables que aportan la información de análisis y que han de contemplarse en las herramientas de recogida de información.

c) MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN:

Los procesos de evaluación son de carácter

participativo, ya que en ellos se supervisa el desarrollo del proyecto, se toman decisiones y se valora la intervención. En este sentido, se hace fundamental la participación de los actores implicados, esto es, las entidades promotora y colaboradoras, así como los grupos locales –asociaciones, redes...- ya que pueden facilitar recursos, aportar información, identificar necesidades y, propiciar, en un futuro, el mantenimiento de los resultados alcanzados.

Ahora bien, la integración de la perspectiva de género supone garantizar la contemplación de las necesidades, intereses y visiones de distintos grupos de personas implicadas, lo que significa que no sólo han de estar representadas las distintas organizaciones comentadas anteriormente, sino que entre las personas que las representen se propicie una distribución paritaria de mujeres y hombres que facilite visiones complementarias que garantizarán una información y valoración más cercana a la realidad. Así mismo y, en lo relativo a las organizaciones, es fundamental invitar a las asociaciones de mujeres en tanto que su aproximación a la realidad propia de las mujeres y, en consecuencia, de sus necesidades, intereses, dificultades, aporta un valor añadido esencial para el desarrollo del proyecto.

Los mecanismos de coordinación y participación han de estar bien fijados, a través de comisiones o comités mixtos de seguimiento y evaluación, en las que estarán definidos los procedimientos de participación, *calendarización* y objeto de las mismas. Pueden ser de carácter temático y/u organizacional (separando entidades participantes directamente en el proyecto de las indirectas) y reunirse en fun-

ción del tipo de evaluación que se va a realizar y de los tiempos de la misma.

Se trata, en cualquier caso, de vehicular la participación de las distintas organizaciones y reforzar los procesos de evaluación. Las funciones básicas de estos mecanismos son:

- aprobar el sistema de seguimiento y evaluación, incluidos los indicadores, el seguimiento del proyecto;
- valorar y aprobar cambios que pudiera requerir el proyecto para reconducir objetivos, adaptarse a nuevas necesidades de las personas destinatarias...;
- garantizar la integración de la perspectiva de género en todo el desarrollo del proyecto y, en consecuencia, en los propios procesos de evaluación;
- valorar el desarrollo del proyecto en general;
- y participar en la elaboración de propuestas de futuro que permita garantizar el sostenimiento de los cambios o resultados que se van obteniendo.

Se recomienda contar con asistencia técnica con experiencia en género y métodos participativos y de cooperación para garantizar el diseño y desarrollo de los procesos de evaluación desde la perspectiva de género.

El diseño y desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto

El diseño y planificación

El diseño de un sistema de seguimiento y eva-

luación de un proyecto requiere el desarrollo de las siguientes actividades:

Adquisición de compromiso político, para la realización de una evaluación adecuada integrando la perspectiva de género. El compromiso lo adquieren las distintas organizaciones promotoras y colaboradoras del proyecto.

Definición de los objetivos, contenidos, metodología y calendario. Se trata del diseño propiamente dicho del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto que debe elaborarse de acuerdo con los objetivos y características específicas del proyecto a evaluar, así como la trascendencia y criterios de las líneas de financiación del proyecto, en su caso, y desde el enfoque de género. Se recomienda que en su definición participen las distintas organizaciones colaboradoras del proyecto a través de los mecanismos de coordinación y participación articulados para su desarrollo.

Elaboración de los indicadores de análisis. Se diseñan en función de las características del sistema de seguimiento y evaluación diseñado. Han de estar contruidos con perspectiva de género y revisados en el marco de los mecanismos de coordinación y participación articulados para el desarrollo del proyecto, ya sea general o específico de seguimiento y evaluación.

Establecimiento del mecanismo de coordinación y participación. Supone la creación de un comité específico de seguimiento y evaluación que supervise el desarrollo de los procesos de evaluación definidos. Requiere la identificación de sus componentes que, para

asegurar la integración de la perspectiva de género en los procesos debe estar compuesta por hombres y mujeres de forma paritaria; así como la definición de sus funciones y responsabilidades.

Elaboración de las herramientas de recogida de información, que han de estar adaptadas y ser coherentes con los procesos de evaluación definidos, garantizando la perspectiva de género en su elaboración.

Determinación de los procedimientos. El sistema de seguimiento y evaluación debe reflejar los procedimientos de recogida de datos, el papel de las entidades participantes en cada uno de los procesos de evaluación definidos, así como del personal técnico y de la asistencia técnica externa, en su caso, los mecanismos de coordinación entre ellos y de contacto con las personas participantes. La integración de la perspectiva de género en la definición de los procedimientos supone garantizar la participación de las mujeres en todos los procesos, ya sea a nivel interno –equipo técnico y responsable-, como externo –beneficiarias, organizaciones de mujeres...

El desarrollo

El desarrollo de los procesos de evaluación supone las siguientes actividades, en cuya realización se integra la perspectiva de género.

Recogida de información. Ha de ser periódica y puntual, en función del tipo de evaluación definida y la *calendarización* aprobada en su diseño. Se realiza aplicando las herramientas diseñadas al efecto y con la participación de

las personas y organizaciones identificadas. La perspectiva de género queda reflejada en el propio diseño de las herramientas y en la composición de los mecanismos de participación en el seguimiento y evaluación articulados en el diseño y planificación de los procesos de evaluación.

Análisis de la información. Se realiza una vez recogida la información en cada uno de los momentos de evaluación fijados y sobre la base del enfoque de la evaluación que ha determinado los distintos tipos de evaluación, así como en relación a los objetivos del proyecto. La integración de la perspectiva de género ha de ser transversal a todo el análisis, lo que supone en la mayor parte de los casos contar con personal técnico experto en género.

Información y difusión. La evaluación tiene un carácter informativo, tanto interno como externo, lo que facilita una retroalimentación del proceso de ejecución del proyecto como la difusión de los resultados que se van obteniendo, complementando y favoreciendo, con ello, el desarrollo de las actuaciones de información y difusión que contemple el proyecto. Esto posibilitará el desarrollo de flujos informativos a partir de la obtención de los informes periódicos que se elaboren según los criterios de temporalidad fijados en el sistema de seguimiento y evaluación, lo que enriquecerá el desarrollo del proyecto en materia de información y difusión, así como su propia ejecución desde el punto de vista interno. La integración del enfoque de género en esta actividad supone abordar la elaboración de contenidos informativos teniendo en cuenta los resultados obtenidos que han sido analizados desde la perspectiva

de género, así como utilizando un lenguaje no sexista y realizando la difusión a todas las entidades, organizaciones y personas relacionadas con el tema del proyecto.

Control del desarrollo. A través de los mecanismos de seguimiento y evaluación articulados para facilitar la participación y el control de los procesos de evaluación comisiones, comités... En dicho control se hace fundamental la vigilancia del enfoque de género.

Realización de informes. Según los momentos evaluativos fijados en el diseño y planificación de la evaluación. La integración de la perspectiva de género deberá contemplar la utilización de un lenguaje no sexista y el análisis de la información considerando la incidencia de las relaciones de género en el contexto y desarrollo del proyecto.

Elaboración del informe final. Se realiza al final del proyecto, integrando los distintos tipos de evaluación desarrollados y desde el enfoque de género, teniendo en cuenta los efectos que ha producido el proyecto sobre las relaciones de género y, en consecuencia, si ha promovido la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Bibliografía

Evaluación de las Políticas de Igualdad. Serie Debate, 24. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999.

Guía metodológica de evaluación: Orientaciones metodológicas para la evaluación interna

de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

Guía metodológica para la evaluación del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las intervenciones de los Fondos Estructurales, Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2002.

Guía para la evaluación de impacto de género. Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.

Guía práctica para la evaluación teórico-metodológica de proyectos de igualdad de oportunidades para las mujeres, Mancomunidad del Norte de Tenerife (proyecto Now Emprendedoras), Patricia García Ojeda.

La perspectiva de género: guía para diseñar, poner en marcha, dar seguimiento y evaluar proyectos e investigación de acciones públicas y civiles. D. Cazés, M. Lagarde y B. Lagarde. Méjico, 1999.

Líneas directrices para la integración y la evaluación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las propuestas de los programas del FSE. Mary Braithwaite, Nathalie Wuiame, Asbl Engender. Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.

Metodología de Evaluación de la cooperación española. Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. 2001.

Mecanisme et indicateurs de suivi du Maitreaming, Dossier/SOC97-102512 05 DOO, Dina Sensi. 1997.

05 06 07



09

What Do We Mean When We Say Assessment?

Summary

¿Qué queremos decir cuando hablamos de evaluación

Autor of this booklet:

Cristina García Comas

Fundación Mujeres Technical Vice-chairwoman. Bachelor's Degree in Sociology, equal opportunities expert, with extensive experience in design, management and assessment of employment and equal opportunities projects.

Translation: Marta Renau Michavila

I. Assessment, a Basic Tool for Project Development

I.I Characteristics of the Assessment

I.II Types of Assessment

I.III Basic Criteria to Define the Type of Assessment

I.IV Gathering Information

II. Integrating the Gender Perspective into Monitoring and Assessment

II.I Keys for the Integration of the Gender Perspective

II.II Where to Incorporate the Gender Perspective

III. Design and Development of a Project Monitoring and Assessment System

III.I Design and Planning

III.II Development

What Do We Mean When We Say Assessment?

Presentation

All projects must incorporate assessment processes if they are to develop properly and achieve their targets.

From this perspective, assessment processes are an instrumental part of the project itself, because they offer the information to improve the project's actions and also propose improvements for future interventions.

This perspective is necessarily complemented by a basic element of analysis, especially when working in social intervention (gender) projects, as gender relations involve different starting points for women and men. This must be taken into account so that our intervention might reduce inequalities.

Integrating the gender perspective in assessment processes gives a closer knowledge of the object of the intervention reality, as it enables us to know how the needs, interests and demands of the target group have been considered as well as the project's contribution to the promotion of equal opportunities between women and men.

The importance of these processes is even greater in mediation actions for equal opportunities in social participation and employment in

that they set out to reduce the distance between female and male participation in these areas.

The aim of this booklet is to clarify the basic elements of this assessment approach and to facilitate participation in the design and development of these processes when carrying out a project. We conceptually review different types of assessment, put forward criteria to identify the appropriate level of analysis for a given project and provide the keys to integrate the gender perspective into the development of assessment processes.

Assessment, a basic tool for project development

Assessment is a process that enables us to identify how a project is developing, to analyse its effectiveness and to propose improvements in how it is being carried out. It is an objective and systematic analysis of the effects of the project's development.

Thus, the assessment is part of the development of the project as a whole and it provides:

- a) Information on the level of execution in relation to the objectives: actions developed and results obtained through these actions.
- b) Knowledge of the processes carried out to achieve these results: resources, strategies, procedures used.
- c) Valuation of the effects produced in relation to the target population and the environment.



Together with the assessment, there is also the monitoring, a complementary process that gathers information which will help in the assessment. These two processes have different functions and provide precise information at different moments of the project.

Monitoring involves the continuous observation of how the project is undertaken, taking into account its actions or activities, participation mechanisms and the coordination of participating entities, target objectives and the methodology developed. Basically it reveals information to be analysed and evaluated through the assessment.

Thus, the project's monitoring process provides:

- a) Information on the results and coincidence with the initial plan.
- b) Knowledge of how the processes are developing, which allows us to identify dysfunctions in the way the project is being executed, to recognise needs that arise both in the execution and in the target population and to analyse actions, adapt methodologies, improve the execution in line with the target objectives and the arising needs.

Characteristics of the Assessment

Assessment processes include a wide range of characteristic elements. Below we highlight the most significant ones, which we classify into two groups: those concerning the project and those concerning participant individuals and/or entities.

CONCERNING THE PROJECT:

They are **integrated processes**, that is to say, they are not separated from the project's development, but are part of it. They are included in its design and are developed transversally through the different levels of analysis included in the assessment.

They are **proactive processes** since they accompany the execution of the project by proposing and intervening according to the information obtained, in order to improve its development, the quality of the intervention, how it adjusts to the objectives and matches the needs of participating individuals and/or entities.

They are a **tool** to facilitate information that allows us to reflect, value and make decisions.

They are **useful**, because they are practical processes that enable actions to be redirected and/or reinforced, the quality of the intervention to be improved and the accomplishment of the objectives to be assured.

They are **flexible**, because they give information that allows adjustments to be made according to emerging incidents or needs, thus adapting the project to the reality of the intervention.

They are **pertinent**, because they are designed and carried out according to the project's needs and expectations, thus depending on the project context of intervention, objectives and actions.

CONCERNING THE PEOPLE:

They are **informative**, because they give information about the project's development and

allow the dissemination of interim and final results.

They are **participatory**, because they facilitate the involvement of different collectives that may be either directly or indirectly related to the project in the gathering and valuation of information.

They are **formative**, because they generate knowledge in participants, related to the monitoring and assessment processes and also related to processes to improve the project's development.

They require expert personnel to give the appropriate dimension required by the monitoring and assessment processes, according to the specification of the project.

Types of Assessment

Different types of assessment can be selected depending on criteria such as timing or when it takes place, where the assessment team comes from or what content is to be assessed. Nevertheless, far from being exclusive, these criteria complement each other. More than one type of assessment usually takes place in a given project. Below we outline the most representative models.

DEPENDING ON WHEN IT TAKES PLACE:

Four types of assessment usually take place throughout the assessment process of a project:

Initial. This refers to the context of the project,

the analysis of which has led to the identification of needs, problems and target population. The information given by this type of assessment provides the foundations for the project design –objectives, contents and methodology. Thus, it facilitates the identification of the intervention reality and an improved match of the intervention process to that reality. In addition, the initial assessment has a second dimension: the analysis of the project design and how it fits to the needs it aims to cover. In the first case, the assessment comes before the design. In the second case, it comes after and its function is to identify weak points so as to reinforce them and/or take them into account in the project design and adjust them in the development of the project.

Continuous. This refers to the continuous observation of the activities planned in the project, as well as the level of achievement of objectives and results.

Interim. This assessment takes place in the middle of the project, as though it were a break in the project. This type of assessment is used in long projects (minimum one-year), although it works better in projects of more than one year. It aims to find out how much progress the project has made in terms of results, efficiency and possible impact. It also gives the opportunity to share the development of the intervention, thus encouraging the participation and exchange of experiences, especially of the technical staff and the collaborating entities, of the needs and difficulties encountered, solutions adopted, suggestions and proposals for improvement.

Final. As its name suggests, this assessment



takes place at the end of the project. It aims to find out and evaluate the extent to which objectives have been met, results achieved, resources used and impact effected. It is based on the results from the various assessments carried out throughout the project, as the information obtained in these assessments enables a more realistic analysis and valuation of the project to be carried out.

DEPENDING ON THE ORIGIN OF THE ASSESSMENT TEAM:

The assessment is determined by the involvement of the assessment team in the development of the project. There are three different types:

Internal. When the assessment is carried out by the technical staff working on the project or by the entity or entities participating in the project. The monitoring and the initial assessment of the project are usually carried out internally.

External. When the evaluation is carried out by an outside entity, thus lending objectivity to the results. This is usually carried out in interim and final assessments.

Mixed. When both the entity or entities participating in the project and an external entity play a part in the assessment. This type of assessment involves greater participation by the team developing the project as well as the entities involved, and comes closer to their own real situation without losing the objectivity provided by the external entity.

DEPENDING ON THE CONTENT TO BE ASSESSED:

The assessment of a project can be tackled from different levels of analysis, depending on the type of information we want to obtain, analyse and assess. We need to know to as great an extent as possible how close the project comes to the intervention problematic, the efficiency of the interventions developed and satisfaction of the beneficiaries. The levels of analysis are:

Results. This refers to the extent to which the proposed objectives have been achieved, both in general and for each of the actions developed in the project, and the relationship between objectives and results. This is basically a quantitative assessment.

Process. This is the analysis of resources, methodologies and coordination and participation procedures put into practice for the development of the project. It is therefore basically qualitative.

Impact. This is the effect produced by the project, both in relation to (target and global) population and in the field of intervention (socio-economic, labour, social, etc.), which implies changes in the agents related to the field of intervention. Effects may be related to changes in attitudes, better employability, increased quality of employment and so on. It consists of a qualitative assessment that is usually complemented with quantitative data.

Effectiveness. This is related to the scope of the project's objectives and results in the beneficiary population. It is carried out by

taking into account the forecast objectives and results. It is similar to the results assessment.

Efficiency. This is a quantitative assessment that contrasts the results obtained with the economic, material and human resources used.

Usefulness. This analyses the extent to which the project covers the needs it is aimed to meet.

Appropriateness. This refers to how the project adapts to the reality to be modified. It requires a consideration of the objectives and the results obtained in relation to the intervention context.

Durability. This involves an analysis of the how long the changes produced during the development of the project last over time.

In general, the project assessment is carried out by taking into account several levels of analysis, each of which complements the others in terms of their purpose. The most representative are: Results, Process, Impact and Efficiency.

1.3. Basic Criteria to Define the Type of Assessment

In order to determine the type of assessment to carry out in a given project, at least the following criteria must be taken into account:

a) Length of the Project: The duration of the project gives some initial information about its nature. This allows us to decide whether it is appropriate to define certain moments for assessment and what type of assessment.

Generally speaking, a short project would require a simple assessment essentially based on a final assessment of the results. The longer a project is, the more complex its objectives and contents, and therefore the assessment will also be more complex.

b) Aim of the Project: The aim determines the project's dimension, both in relation to content and duration, as well as the intervention methodologies and the different communication and participation procedures. The bigger this dimension, the more complex the project. In this case we need a more in-depth assessment of its timing (specifying several moments for assessment) and different levels of analysis.

c) Importance: This is another element that refers to the dimension of the project. It is determined by the expected objectives, effects and results, which can be specific (for the target population) and general (going beyond the target population and involving all social sectors, agents, etc.). The greater the transcendence, the more an in-depth assessment will be required covering several levels of analysis, especially those related to impact.

d) Financing: Most projects have financing guidelines that include instructions, advice or requirements for the assessment which will obviously become the pattern used to design the system by which the project is monitored and assessed.

1.4. Gathering Information:

Either quantitative or qualitative methodology



can be used to gather information in the assessment processes.

Quantitative techniques descriptively gather and analyse the information related to the different types of assessment. The description is supported by quantification, which means starting from numerical indicators and information gathering tools to obtain the data that make up this indicator. In general, they are suitable for the assessment of results and efficiency, and they complement the assessment of processes and impact.

Qualitative techniques have an explicative character. They offer information about non-quantifiable elements that allows the development of a project to be valued, starting from explicative aspects which complement a purely descriptive valuation. They are suitable for the evaluation of process and impact, and they complement the assessment of results.

The information gathering tools to carry out the monitoring and assessment are identified in accordance with these techniques. As we have previously mentioned, these techniques depend on the different levels of analysis that we want to include in the assessment. Nevertheless, many tools are shared by different types of assessment, and they can be used to gather information in a parallel way. We can talk about two types of tools: indicators and information gathering tools.

a) Indicators:

Indicators are measures for analysis created for obtaining information about the different types of assessment (results, process, impact,

efficiency, etc.). They are technical tools that are used to carry out a more complete approximation to the project's development, and also to control the level of fulfilment of objectives and impact. They are created by taking into account the initial diagnosis, i.e. the project's context and the objectives proposed, its activities, forecast results and type of assessment to be carried out. Thus, there is no indicator model for all projects; each project needs its own *ad hoc* elaboration of indicators.

Both **quantitative and qualitative indicators** can be devised. The former have a descriptive character, are shown in numerical data and provide static information, i.e., a piece of information at a given moment that will change with time. They are usually created for the monitoring and assessment of results, efficiency and to a lesser extent, for the assessment of process and impact.

Qualitative indicators are explanatory and, unlike quantitative indicators, dynamic, i.e., they provide information that may be valid beyond the moment the information is gathered. Generally, they refer to the opinions of people, entities and agents, to the project's methodological development, participation and communication processes and to the effects produced by the project's development, measured in terms of changes of attitudes or in the environment, perceptions, etc. They are usually created in the framework of the assessment of process and impact.

Some examples of indicators are shown below according to the type of assessment in the framework of a project on labour insertion.

Type of assessment	Indicators	Measurement
Results	<ul style="list-style-type: none"> -Level of participation -Profile of people attended -Level of insertion -Level of creation of business 	<ul style="list-style-type: none"> -No. of people attended by sex -% of people by sex, age, level of studies, work experience, type of family responsibilities -No. of insertions by sex -No. of businesses created by type
Process	<ul style="list-style-type: none"> -Integration of resources -Level of satisfaction of technical staff and beneficiaries -Access and participation 	<ul style="list-style-type: none"> -No. and type of area resources -% of beneficiaries satisfied Methodological and organisational aspects positively and negatively considered -Difficulties of participation -No. who abandon by sex -Reason for abandoning by sex
Impact	<ul style="list-style-type: none"> -Increase in insertion - Increase in female occupation -Quality of employment -Business awareness 	<ul style="list-style-type: none"> -No. of insertions by sex -No. of employed women -No. of unemployed women -% of people employed by sex, type and duration of contract, type of working day -No. of businesses participating -No. of businesses collaborating in working traineeships

b) Information Gathering Tools.

These enable us to gather the data that make the analysis possible, and in turn, the type of evaluation we are carrying out. We can distinguish between physical and participatory tools.

PHYSICAL TOOLS:

They have a tangible support in which to introduce our data. Of the various types in existence, we include the most significant ones:

Database. A tool that can be used in the three levels of assessment, but especially for the assessment of results. In projects on labour insertion and/or social participation, databases should include information on each user and/or entity with their characteristics so that we are aware of their profile and the course of their participation in the project.

Monitoring Card. A tool that provides information about the participation of each user and entity in the project. For instance, if we are talking about a guidance service, it should include personal and professional data, information about the diagnosis made, the labour target and the personal employment plan, as well as the actions carried out during the project with timing information and an evaluation of the difficulties encountered, their solutions and progress made.

Questionnaire. A tool that complements the gathering of information for the process assessment, as it allows us to gather the opinions of participants –beneficiaries, collaborators and technical staff– on their satisfaction, form of intervention and the support

obtained at different levels of participation –support in social and labour participation processes, collaboration on the development or carrying out of the project. It can also be used as a tool for impact assessment.

PARTICIPATORY TOOLS:

Team Meetings. A basic tool for monitoring and assessing the process, it facilitates the exchange of experiences about the how the project is being carried out and therefore, regarding the actions developed, it facilitates matching to profiles, types of profiles, difficulties, solutions and optimum intervention models. It is thus a tool related to the continuous monitoring and assessment of the project and the process.

Coordination and Participation Mechanisms. As with the above, this is a basic tool especially for monitoring, as it facilitates the participation of all entities collaborating in the project. It promotes their involvement through processes of shared information, common evaluation of the results obtained and decision-making about the project's deviations or arising needs. It is carried out especially in process and result assessments. From a temporal point of view, it is suitable for the initial and continuous assessment.

Related to qualitative techniques for gathering information. The basic techniques for gathering information are on the one hand in-depth interviews, usually with agents, key informants and people responsible for the collaborating entities participating in the project, and on the other, the discussion groups that usually take place with direct or indirect bene-

ficiaries and with the general population. The choice of technique depends on the type of assessment (usually a process or impact assessment), which is accompanied by a physical support, i.e. the interview and group scripts, as well as the subsequent transcriptions resulting from the application of the technique. They are normally used in interim and final assessments.

Integrating the gender perspective into monitoring and assessment

Integrating the gender perspective into assessment processes gives the most accurate information about how close to the target reality of the intervention the project has come, as it enables us to know, on the one hand, how the needs, interests and views of different groups of people involved (end target individuals and participatory agents) were considered; and on the other hand the project's contribution to reducing inequalities between women and men.

In the same way, and taking into account that the assessment processes are proactive, i.e. they propose and intervene in accordance with the project's development and how well it matches the needs of the reality in which we are intervening, the integration of the gender perspective in these processes ensures that gender inequalities are dealt with appropriately.

Therefore, it is a transversal strategy in the life cycle of the project that must initially be pres-

ent in its very design –context, objectives, contents and methodologies. As such, it must be reflected in the monitoring and assessment system. Nevertheless, sometimes this perspective is not sufficiently considered in the project, but this must not limit its integration into the assessment processes as it allows deficiencies to be corrected, and the project to be improved and adapted more precisely to the reality of the intervention.

Keys for the Integration of the Gender Perspective

When we talk about integrating the gender perspective, we set out from an intervention strategy based on the analysis of the reality which takes into account the incidence of the gender relationships in a different given situation for women and men, the need for social change to promote equal opportunities between them and the contemplation of the impact of gender as an effect that the intervention will have on gender relationships.

If we examine the different starting situations, we must take into account at least four factors: Different quantitative and qualitative participation of women and men in society.

Unequal access and distribution of available resources.

Social norms and values that condition women's and men's behaviour.

Direct and indirect discriminatory situations.

If we focus on the gender impact, we must measure two basic questions:

a) Equivalent benefit. This refers to whether

the intervention or actions carried out equally benefit women and men, which means that if the men's position improves, then the women's position must improve to the same degree. However, what level of improvements are we talking about? We are not dealing with a proportional improvement in men's and women's situations (for instance, if we reduce men's unemployment by 3 points, women's unemployment must also be reduced by 3 points), but in relation to their starting situation, which implies a reduction of differences between them. In the previous example, the project has not cut the distance between the women's and men's starting situation: it is still the same. Equivalent benefit means to cut the distance between them and, therefore, bring women's and men's situations closer to each other, thus promoting equal opportunities and making their starting situations more comparable.

b) Analysis of the effects caused by gender relationships in the intervention environment. This involves evaluating whether the intervention has generated positive or negative effects in gender relationships, and thus determining whether gender differences have been reduced and equal opportunities have been promoted.

Likewise, there are some starting elements which guarantee the integration of the gender perspective in assessment processes, such as political commitment, technical training in gender, integrating the gender perspective in the project's design and planning, elaborating gender indicators and articulating coordination and participation mechanisms so women and women's organisations participate in the project's development.

Where to Incorporate the Gender Perspective

Taking into account that assessment is an integrated process and therefore transversal to the project's development, then naturally the gender perspective must be integrated in all processes, including the assessment processes, which means taking it into account in a) all levels of analysis considered, b) tools for gathering information: indicators, the tools themselves, and c) coordination and participation mechanisms.

a) LEVELS OF ANALYSIS:

Integrating the gender perspective into each type of assessment means tackling assessment contents and bearing in mind the project's influence in reducing existing inequalities between women and men. Below, an approximation of what it means to integrate the gender perspective in each level of analysis is presented.

Results. This means taking into account the differences between women and men when obtaining results, which implies introducing the gender variable into all the quantitative results and evaluating data by measuring two basic questions: the equivalent benefit and the effects on gender relationships in all the elements of analysis.

Process. This involves analysing whether the methodology adopted for the intervention covers women's specificity, the objectives related to equal opportunities, participation needs and so on. In short, whether the needs, interests and views of the groups involved –both the

end target population and participatory agents– were taken into account in the development of the project.

Impact. This involves investigating the project's effects on gender relationships, especially on women's and men's needs and interests, different starting situations and reduction of existing inequalities. In short, it means finding out whether equal opportunities between women and men have been promoted. The elements for analysis depend on the project's objectives and subject matter, among others: change of attitudes (social attitudes, in organisations), changes in systems to provide access to employment, in work plans, or in access to employment, etc.

Effectiveness. This involves analysing whether the differences between women and men were taken into account in the achievement of the planned objectives.

Efficiency. This involves carrying out a gender-differentiated evaluation of the project's costs in order to reflect on whether the resources used in its development were similar for both sexes.

Usefulness. This involves analysing whether the project's coverage of needs has taken into account the differences between women and men.

Appropriateness. This involves analysing the extent to which women's problems and needs have been covered by the intervention.

Durability. This involves evaluating how long

the reduction of imbalances between women and men achieved by the project will last.

b) TOOLS FOR GATHERING INFORMATION:

Indicators. Integrating the gender perspective in the assessment processes involves the construction of indicators which give information about the effects of the project's development taking into account the gender elements that affect the different position of women and men in the situation of the intervention.

These indicators facilitate a more complete approximation of the project by taking into account the gender elements which affect its development, the identification and visibilisation of inequalities and imbalances between the sexes, information to correct them in the process of carrying out and the control of the level of fulfilment of objectives and impact.

They will therefore be established by taking into account the gender differences, both quantitative (which show the situation and participation in society) and qualitative (gender elements which affect women and the impact on their needs), in an attempt to obtain equivalent benefit. This means that the fact that actions benefit both men and women equally must be identified, starting from the initial diagnosis that provided information about the intervention problem, and thus the type of inequalities and needs of the target population.

The tools themselves. Both physical and participatory tools must be established, in line with the type of information we want to gather, which is defined by the type of assessment and therefore by the defined objectives and

contents of the assessment and the indicators created. They are created from the variables that provide the information about the analysis and that should be considered in the tools for gathering information.

c) COORDINATION AND PARTICIPATION MECHANISMS:

The assessment processes are participatory. Through them the project's development is supervised, decisions are made and the intervention is evaluated. In this sense, participation is required of the actors involved, i.e. the promoter and collaborating entities as well as local groups (associations, networks, etc.) as they can facilitate resources, give information, identify needs and in the future promote the maintenance of the results achieved.

However, integrating the gender perspective means guaranteeing that the needs, interests and views of the different groups of people involved are considered. This means that not only the organisations mentioned above must be represented, but also that there should be an equal distribution of women and men amongst the representatives to facilitate complementary views and guarantee more realistic information and evaluation. On the subject of organisations, women's associations must be invited as their view of women's own reality and therefore of their needs, interests and difficulties lends an essential added value to the project's development.

Coordination and participation mechanisms must be well established through a combination of monitoring and assessment commis-

sions or committees where the procedures for participation, timing and their own aims will be defined. They may be issue-based and/or organisational (separating entities directly participating in the project from those participating indirectly) and they may meet according to the needs of the type of assessment to be carried out and its timing.

In any case, we are concerned with guiding the participation of all organisations and reinforcing the assessment processes. The basic functions of these mechanisms are: to approve the monitoring and assessment system, including indicators, project monitoring.

to value and approve the changes required to the project in order to redirect objectives, adapt to new needs arising in the target population, etc.

to guarantee the integration of the gender perspective in the whole development of the project, and therefore in the assessment processes themselves.

to value the general development of the project, and participate in the elaboration of future proposals to guarantee the maintenance of changes and results obtained.

It is advisable to seek out technical assistance with gender experience and participatory and cooperation methods to guarantee the design and development of assessment processes from the gender perspective.

Design and development of a project monitoring and assessment system

Design and Planning

In order to design a project's monitoring and assessment system the following activities must be undertaken:

Political commitment must be given to carry out the appropriate assessment with the integration of the gender perspective. The commitment must be made by the organisations that promote and collaborate on the project.

Definition of objectives, contents, methodology and calendar. The design itself of the project's monitoring and assessment system must be established according to the specific objectives and characteristics of the project to be assessed. It must also take into account the project's transcendence and its financing criteria and the gender perspective. Ideally, all the collaborating organisations should participate in defining the project through the coordination and participation mechanisms.

Elaborating analysis indicators. They are devised according to the characteristics of the monitoring and assessment system design. They must be created with a gender perspective and revised within the framework of the coordination and participation mechanisms established for the project's design, whether they be general, or specifically for monitoring and assessment.

Establishing coordination and participation mechanisms. This involves the creation of a specific monitoring and assessment committee to supervise the development of the assessment processes defined. It requires its members to be identified, and in order to ensure the integration of the gender perspective in the processes, it must be made up equally of men and women. Its functions and responsibilities must also be defined.

Elaborating the information gathering tools, which must be adapted and be coherent with the assessment processes defined, and must guarantee the gender perspective in their design.

Determining procedures. The monitoring and assessment system must reflect the processes for gathering data, the role of the participating entities, the technical staff and the technical assistance in each assessment process defined, the mechanisms of coordination among them and of contact with the participants. Integrating the gender perspective in the definition of the procedures implies guaranteeing women's participation in the entire process, both at an internal level (technical and responsible staff) and an external level (women beneficiaries, women's organisations, etc.).

Development

The development of the assessment processes involves the following activities, in which the gender perspective is included.

Gathering information. This must be periodic and accurate, depending on the type of

assessment defined and the timing approved in its design. It is undertaken by applying the tools designed for the purpose and with the participation of specifically identified people and organisations. The gender perspective is reflected in the very design of the tools and in the composition of the participation mechanisms in the monitoring and assessment, which are articulated in the design and planning of the assessment processes.

Analysis of information. This is carried out once the information has been gathered in each of the assessment moments established and on the basis of the assessment approach that has determined the different types of assessment, and in relation to the project's objectives. The integration of the gender perspective must be transversal to the whole analysis, which means in most cases it is necessary to seek the help of technical personnel with gender experience.

Information and dissemination. The assessment has an informative character, both internal and external, which enables feedback on the project's execution processes and the dissemination of the results obtained. In this way, the development of the project's information and dissemination actions is complemented and favoured. This facilitates the development of information flows by obtaining periodic reports that are drafted according to the timing criteria established in the monitoring and assessment system. This enriches the project's development regarding information and dissemination, as well as its own execution from an internal point of view. Integrating the gender perspective in this activity means tackling the elaboration of

informative contents, taking into account the results obtained, which have been analysed from a gender perspective, and also using non-sexist language and carrying out the dissemination to all entities, organisations and people related to the subject of the project.

Control of the development. This is done through the monitoring and assessment mechanisms set up to facilitate the participation and control of the assessment processes (commissions, committees, etc.). This control must keep an eye on the gender perspective.

Writing reports. This depends on the assessment periods established in the design and planning of the assessment. The integration of the gender perspective has to consider the use of non-sexist language and the analysis of information, and take into account the impact of gender relationships on the project's context and development.

The final report. This is drawn up at the end of the project, and it includes all the assessments carried out during the project with a gender perspective and considers the effects of the project on gender relationships and therefore whether it has promoted equal opportunities between women and men.

Bibliography

Evaluación de las Políticas de Igualdad. Serie Debate, 24. Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 1999.
Guía metodológica de evaluación: Orienta-

ciones metodológicas para la evaluación interna de los proyectos de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

Guía metodológica para la evaluación del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las intervenciones de los Fondos Estructurales. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2002.

A Guide to Gender Impact Assessment. European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs.

GARCÍA OJEDA, P.: *Guía práctica para la evaluación teórico-metodológica de proyectos de igualdad de oportunidades para las mujeres.* Mancomunidad del Norte de Tenerife (Now-Emprendedoras Project).

CAZÉS, D.; LAGARDE, M. y B. LAGARDE (1999): *La perspectiva de género: guía para diseñar, poner en marcha, dar seguimiento y evaluar proyectos e investigación de acciones públicas y civiles.* Méjico.

Mainstreaming Equal Opportunities for Women and Men in Structural Fund Programmes and Projects. Mary Braithwaite, Nathalie Wuiame, Asbl Engender. European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs.

Metodología de Evaluación de la cooperación española. Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. 2001.

Mecanisme et indicateurs de suivi du Mainstreaming, Dossier/SOC97-102512 05 DOO, Dina Sensi. 1997.

