

# **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

## **INCIDENCIA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA EN LA MEJORA DE LOS EMPLEOS Y LA EMPLEABILIDAD DE LAS MUJERES CON ESPECIAL REFERENCIA A LOS COLECTIVOS FEMENINOS DE BAJOS INGRESOS**

Estudio elaborado por ENRED CONSULTORES

En esta oportunidad y con la autorización expresa del BID y de ENRED Consultores se publica, parcialmente y con carácter de síntesis, el capítulo 6 punto 6.b

## **6b) evaluación**

### **PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA<sup>1</sup> DESDE UNA ÓPTICA DE GÉNERO**

#### **0. PRESENTACIÓN**

En este apartado se presenta un modelo de evaluación de programas de formación para el empleo que, como valor metodológico añadido, incorpora de forma transversal la sistematización de datos relevantes acerca de la integración de la perspectiva de género y de la incidencia en el empleo y la empleabilidad de la/os beneficiaria/os de los programas.

Los puntos que se desarrollarán a continuación, se corresponden con:

- 1. La definición del modelo y su metodología de trabajo:** en qué consiste y cómo se aplica el modelo.
- 2. Los contenidos y niveles de análisis de la evaluación:** cuál es su estructura y articulación.
- 3. Las herramientas de medición:** tipología de formularios a utilizar durante la intervención.

Definición, contenidos y herramientas desde los que poder determinar:

- a) El impacto** de la formación: para conocer sus efectos y resultados directos y apoyar la toma estratégica de decisiones.
- b) La calidad** del proceso de la formación: para apoyar su mejora continua.
- c) La sostenibilidad** de los logros: para promover su institucionalización.

---

<sup>1</sup> En este trabajo se utilizarán de un modo indistinto los conceptos "formación profesional y técnica", "formación para el empleo" y "capacitación laboral", si bien se entiende que el primero constituye una definición más amplia e integral.

## 1 OBJETIVOS

El objetivo básico del modelo propuesto es el de aportar pautas de referencia y algunas herramientas para la evaluación -desde una perspectiva de género- del *impacto, calidad y sostenibilidad* de programas y acciones formativas cuyo fin sea **la inserción en el mercado de trabajo, la mejora laboral y el desarrollo de la empleabilidad, con una atención especial a los colectivos femeninos de bajos ingresos**. Asimismo, tiene por propósito detectar la evolución del **grado de institucionalización de los logros** y, de una manera más amplia, de las políticas y prácticas de género en los organismos de formación profesional y técnica. Son, por tanto, el empleo y la transversalización de género sus puntos de referencia sustantivos.

El modelo está orientado, más hacia la *construcción de conocimientos (objetivos, subjetivos e intersubjetivos)* y hacia el *apoyo en la toma de decisiones*, que al mero control de las intervenciones, constituyendo así parte activa del conjunto de la acción formativa desde su inicio, lo que significa apostar por una **interrelación íntima entre el proceso de evaluación y los de planificación/gestión**.

Se pretende, de otra parte, recoger y sistematizar las orientaciones, presupuestos teóricos y recomendaciones plasmadas en el apartado anterior, particularmente tratando de *operacionalizar las recomendaciones del BID* de "...realizar una evaluación cualitativa a fin de determinar los obstáculos sociales y culturales para la participación de la mujer...".

Esta diversidad de focos de atención nos ha llevado a seleccionar, desde una óptica que ha intentado ser lo más integradora posible, los siguientes **núcleos de análisis**:

### **a) Beneficiari@s**

- Perfil y evolución de l@s beneficiari@s en general, hombres y mujeres (previendo un seguimiento amplio de sus trayectorias sociolaborales, así como de su participación cuantitativa y cualitativa en el sistema de formación)
- Con una focalización (no exclusiva pero sí preferente) en colectivos femeninos de bajos ingresos

### **b) Resultados** (en materia de)

*Beneficiari@s:*

- Inserción laboral

- Participación en el desarrollo de nuevas actividades económicas (creación de empresas y trabajo independiente)
- Calidad y sostenibilidad del empleo
- Niveles de empleabilidad
- Diversificación profesional
- Mejora de los ingresos
- Conciliación de roles entre hombres y mujeres

*Entorno:*

- Ruptura de barreras y estereotipos sociales respecto al trabajo de las mujeres
- Cambio de valores en los actores del sistema productivo y reproductivo, tanto en lo que respecta al papel socioeconómico de las mujeres como al compromiso de dichos actores con las problemáticas de exclusión social
- Institucionalización de los logros en materia de género dentro del Programa y del Organismo encargado de su desarrollo

**c) Procesos**

- Enfoque innovador/tradicional del Programa y grado de proximidad con las realidades de sus usuari@s y del mercado de trabajo
- Participación activa de los actores implicados
- Inclusión expresa o no en el mismo del enfoque de género y a qué nivel

El modelo trata de abarcar *la mayor parte de situaciones y programas posibles* (por ejemplo, tanto mixtos como focalizados...), lo que ha forzado a una tarea de tipologización sumamente exhaustiva: de usuari@s, de instituciones, de contenidos, de metodologías, de actores, de conceptos (como el de la empleabilidad a efectos de poder asociarlo a categorías operativas de análisis), y un largo etcétera.

El propósito es poder obtener una información significativa y sistematizada que sirva como:

**A nivel interno de las Instituciones y Programas:**

- *Herramienta de aprendizaje:* Promover un aprendizaje compartido que influya en la realización de cambios positivos de los modelos de intervención, induciendo para ello a una reflexión colectiva basada en el

contraste con caminos que otr@s -dentro o fuera de cada uno de los organismos implicados- hayan recorrido ya con éxito.

- *Herramienta de gestión:* Ofrecer complementariamente un "check list" que, de un modo rápido y sencillo, posibilite cotejar las presencias o carencias de un enfoque de género en todas las vertientes de planificación y ejecución de un Programa, así como rastrear su evolución y vicisitudes a lo largo del tiempo.
- *Herramienta de información:* Poner al alcance de gestor@s y evaluador@s nuevos indicadores pertinentes y fuentes sistematizadas de recogida de datos sobre las personas beneficiarias (por sexo, edad, ingresos, nivel de estudios, hábitat, valores sociolaborales...), que faciliten un seguimiento longitudinal y completo de sus trayectorias vital-profesionales y que logren situar a éstas, por otra parte, como agentes fundamentales del propio proceso evaluativo. Porque esto es lo primero: sin información no hay evaluación o ésta será cuando menos superficial.

#### **A nivel externo:**

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

En consonancia con lo anterior, el modelo ha elegido centrarse, de una parte, en los **efectos e impactos** de la formación en sus usuari@s y, de otro, en los **procesos de cambio** operados en los diferentes actores de los sistemas; es decir, en el grado de avance en sus compromisos, en la profundidad de la cooperación interna y externa que éstos desarrollan, en la extensión de inteligencia colectiva respecto a esta materia, en la creación de normas, redes y culturas...siempre desde la consideración de que integrar la perspectiva de género, al igual que adaptar los sistemas de formación a las nuevas realidades, representa *un proceso paso a paso, de carácter modular y acumulativo, protagonizado por colectivos de personas que, en el camino, van realizando en paralelo sus propios procesos individuales* (gestor@s, participantes, actores del entorno...). Estamos apostando, en esa medida, por una evaluación de tendencias y procesos; aquéllos que se operan en los diferentes núcleos de actores y beneficiari@s que constituyen el corazón de los sistemas de formación para el empleo.

El intento de abordar de un modo integral y, en cierta medida, "universalizado" esta propuesta evaluativa no implica, sino al contrario, que

las herramientas no hayan de adaptarse a cada realidad específica y caso concreto. Lo que se ofrece, y esto es algo muy importante a resaltar, es *un conjunto de herramientas flexibles que cada Programa habrá de utilizar a su conveniencia*, bien sea privilegiando determinados instrumentos en relación a otros, adecuando el contenido de los propuestos, añadiendo otros nuevos o utilizando las guías y cuestionarios como "listas de control" para apoyar la planificación o la dinamización de talleres de debate. Porque, obviamente, un abordaje extensivo como el propuesto aquí no puede, ni es su finalidad, trasladarse mecánicamente a cualquier realidad sin considerar las especificidades que le son propias.

## 2 JUSTIFICACIÓN CONCEPTUAL

### a) Cuatro planos para interpretar una realidad

A efectos de la presente propuesta de evaluación hemos tomado “prestado” del pensador norteamericano Ken Wilber un esquema de análisis de la realidad que recoge de un modo muy claro y sencillo la perspectiva que deseamos aplicar a este modelo, modelo en el que -como sucede con todos ya sea explícita o implícitamente- subyace un sistema interpretativo.

Wilber considera que cualquier dimensión de la realidad hay que visualizarla en términos de *holones* o “totalidades partes”. Los *holones* se caracterizan por ser individualidades coherentes en sí mismas pero a la vez partes de todos más amplios, que a su vez comprenden realidades cada vez más abarcadoras. Cada *holón*, o sea cada realidad, dispone siempre de cuatro planos que configuran un eje con cuatro cuadrantes. Los dos de arriba son individuales y los dos de abajo son colectivos, mientras que los de la izquierda son subjetivos (lo interior, lo inmaterial, el significado, lo interpretativo, lo profundo, la conciencia....) y los de la derecha objetivos (lo exterior, lo material, los hechos, la superficie, la forma, lo empírico...).

El cuadrante superior izquierdo se corresponde con la subjetividad del yo, la mente, el pensamiento, las emociones, y Wilber lo denomina el plano de “*lo intencional*”. El cuadrante superior derecho se relaciona con la objetividad del ello, el cerebro, las neuronas, la herencia biológica y equivale a “*lo conductual*”. Por su parte, el cuadrante inferior izquierdo es el reino de lo “subjetivo colectivo” o intersubjetivo (el nosotros) y, por tanto, en él encajan los valores, las normas, los estereotipos, los mitos y símbolos, en suma: “*lo cultural*”.<sup>2</sup> Y, por último, el cuadrante inferior derecho hace referencia a lo interobjetivo, nuevamente al ello, pero ahora a sus bases materiales, a los sistemas de producción, es decir a “*lo social*”.<sup>3</sup> Cualquier interpretación de la realidad que no contemple estos cuatro planos simultáneamente y que excluya las interacciones que se dan entre cada uno de ellos y todos los demás se convierte en parcial, pierde el contexto, y no hay nada que tenga sentido fuera de un determinado contexto.

En las tres Figuras siguientes puede apreciarse nuestra propuesta de aplicación del esquema de los cuatro cuadrantes al sistema sexo-género, en primera instancia, y a los sistemas de formación para el empleo, en

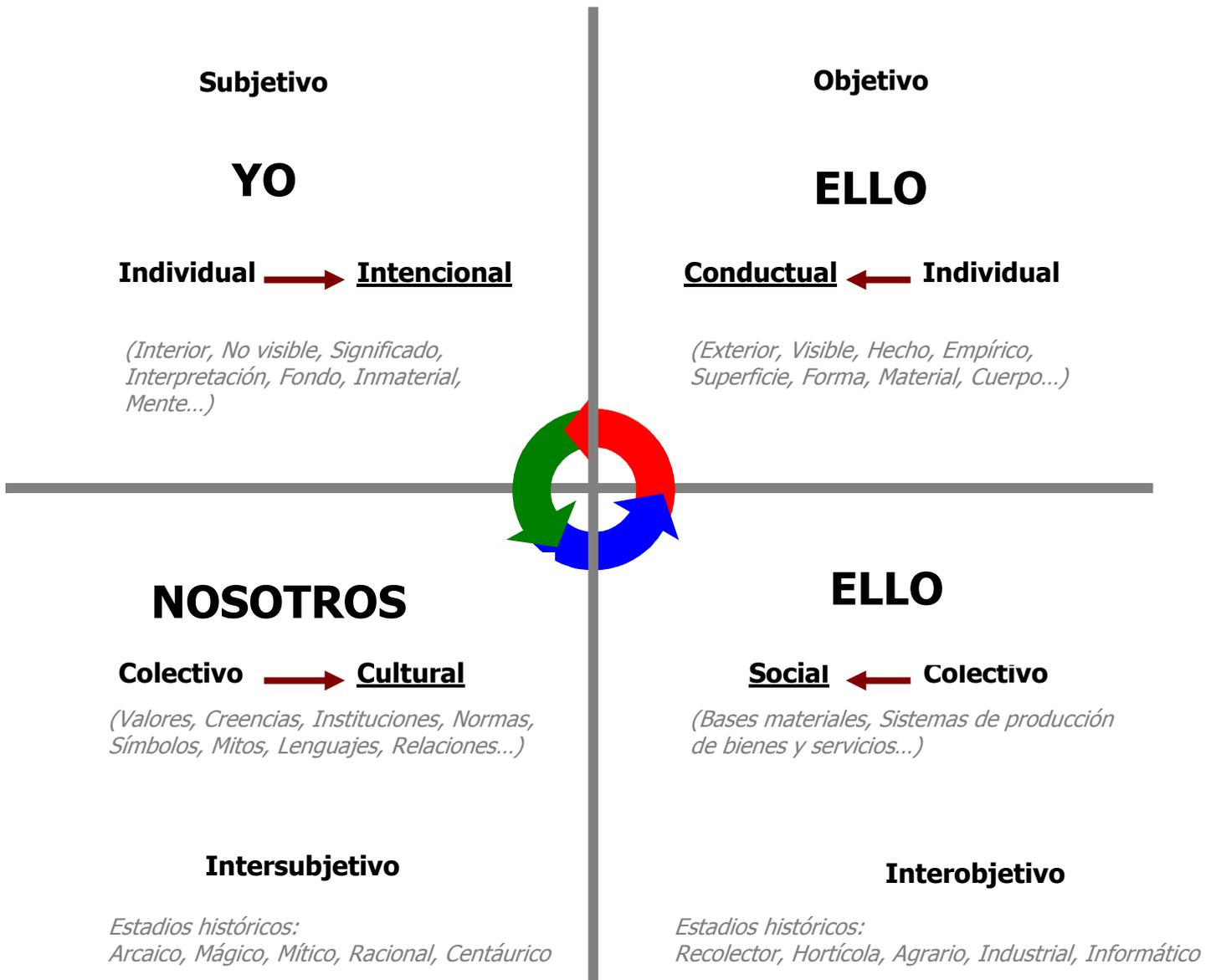
---

<sup>2</sup> Para Wilber, los grandes sistemas culturales a lo largo de la historia de la humanidad han sido el arcaico, el mágico, el mítico, el racional y el centáurico, todos los cuales tienen su correlato en los grandes sistemas de producción social.

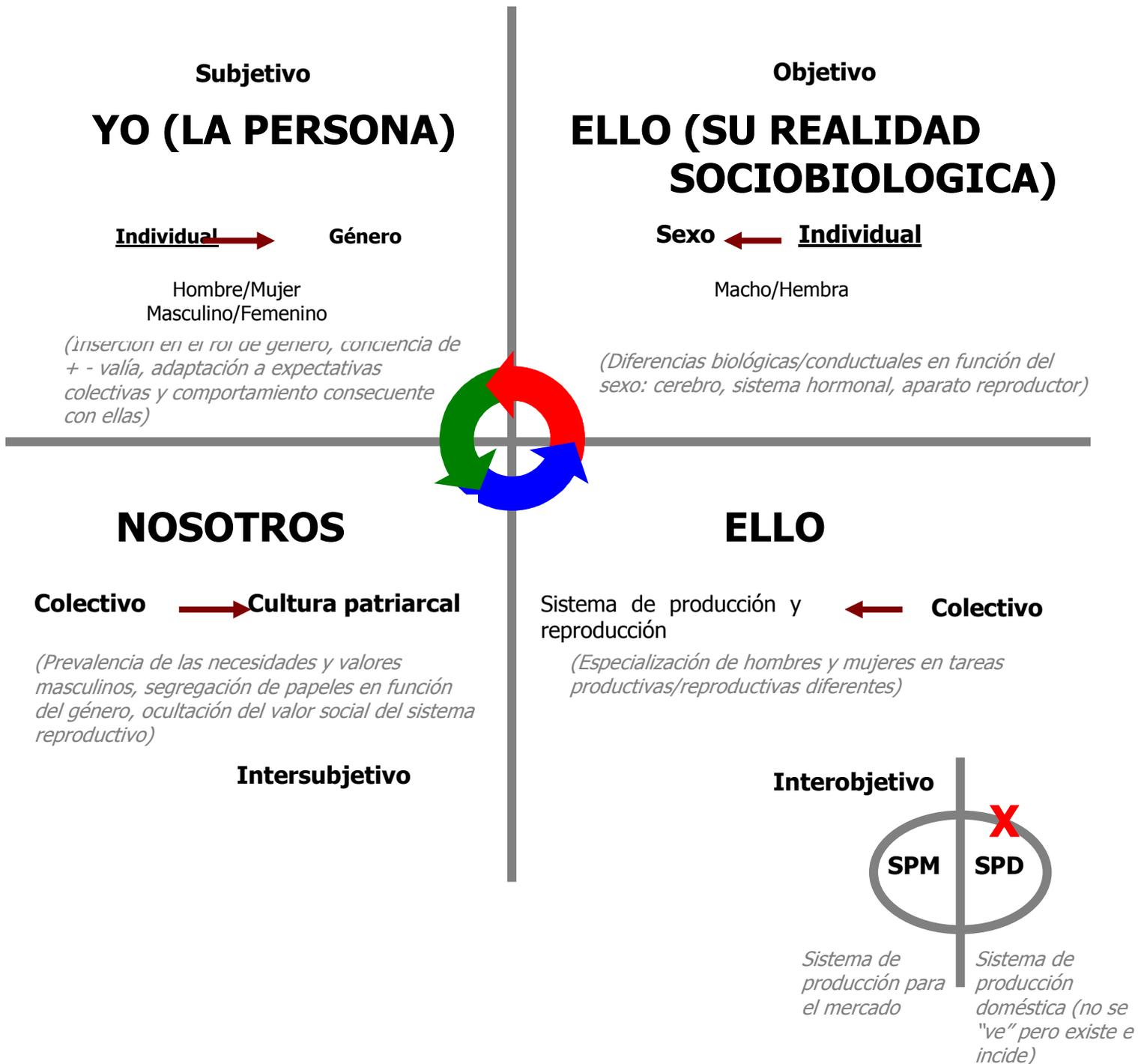
<sup>3</sup> En cuanto a los grandes sistemas social/económicos (materiales), éstos han sido el recolector, el hortícola, el agrario, el industrial y el informático, algunos de los cuales siguen superponiéndose hoy en día.

segundo término. Entendemos que esta cuádruple mirada dota de una mayor riqueza y profundidad al análisis de los sistemas, contribuyendo también a un enfoque mucho más integrador.

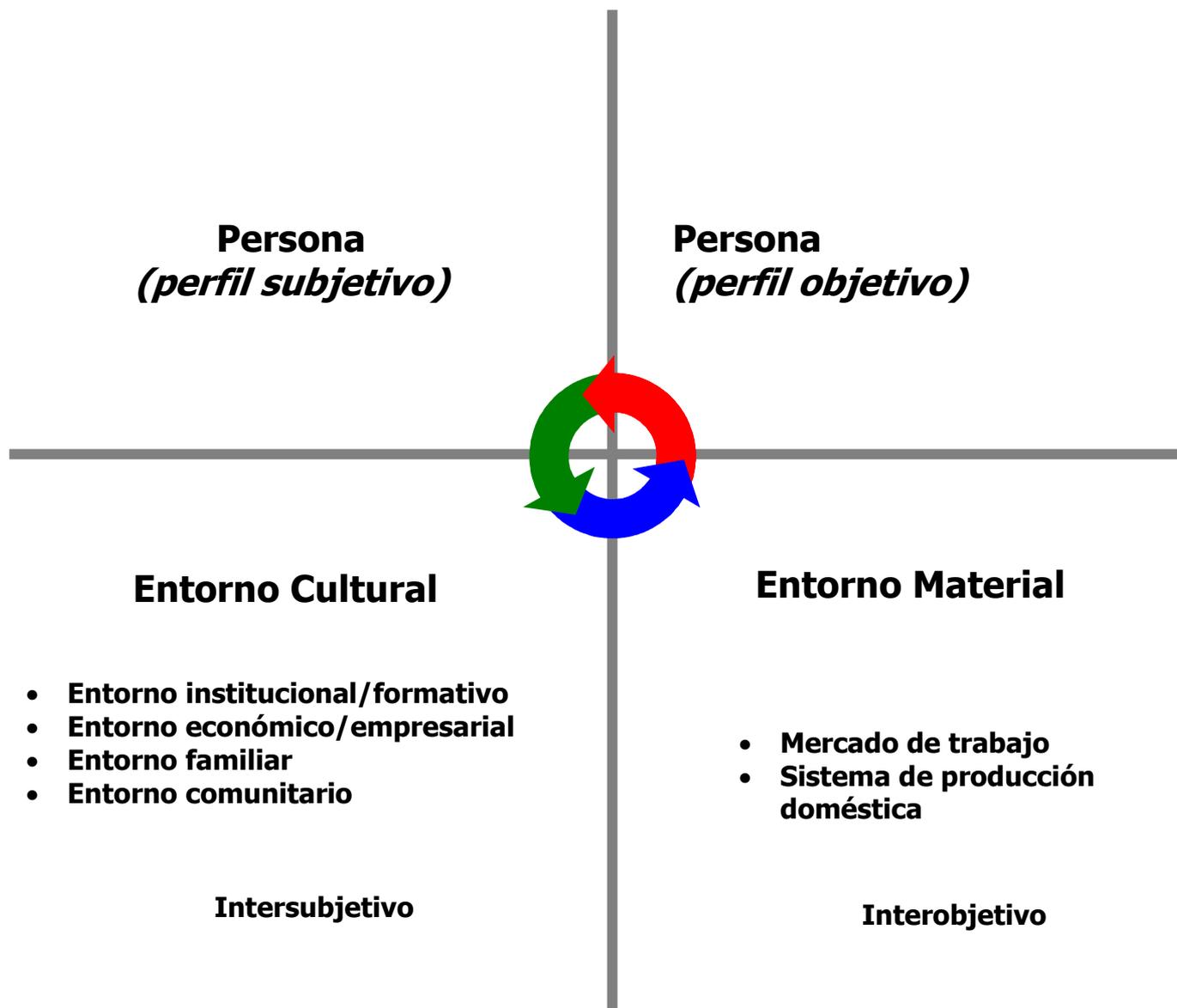
**FIGURA I - ESQUEMA DE ANÁLISIS DE LA REALIDAD**  
**Los cuatro cuadrantes de Ken Wilber\***



**FIGURA II. ESQUEMA DE KEN WILBER APLICADO AL SISTEMA SEXO/GÉNERO**



**FIGURA III. ESQUEMA DE WILBER APLICADO AL ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA**



Estos factores: *Persona (en su doble perfil), Entorno Cultural y Entorno material:*

- Antes: Condicionan el punto de partida sobre el que se construye un programa formativo
- Durante: Pueden estar o no presentes, de un modo ya sea expreso o implícito, en las estrategias y desarrollo del programa en sí y, en su caso, lo están de una manera u otra
- Después: El que se tengan o no en cuenta y de qué modo ello se haga habrá de tener efecto sobre los resultados e impacto del programa

Doble perspectiva: En la evaluación propuesta todos estos aspectos se considerarán en conjunto, si bien focalizándolos –por razones de coste y complejidad– en dos miradas: la de las *personas participantes* y la de las y los *responsables de los programas formativos*.

## **b) Formación profesional y evaluación**

Hay un acuerdo prácticamente unánime en que la formación profesional y técnica dispone de un papel relevante para trascender las realidades de desigualdad social y económica, ayudando a mejorar las oportunidades de los colectivos más desfavorecidos. Pero este acuerdo va extendiéndose también a la convicción de que la formación, por sí sola, no representa un factor suficiente para que dicha mejora se produzca, dado que ésta es una pieza de un sistema más amplio (compuesto por los cuatro cuadrantes) y, como tal, se integra e interactúa dentro de entornos materiales, culturales, institucionales y personales determinados; entornos que, por otra parte, inciden de un modo muy importante en los resultados mismos de la formación.

*Entornos materiales (mercados de trabajo)* que varían de unas sociedades a otras y de unos tiempos a otros pero que, en la actualidad, se caracterizan en términos generales por una transformación profunda de los sistemas productivos y, en consecuencia, de las competencias requeridas para obtener y mantener una ocupación. Entornos materiales constituidos también por un *sistema de producción doméstica* que, aún ausente de las estadísticas y de la contabilidad nacional, no deja de ser un factor esencial del funcionamiento económico y de los propios mercados de trabajo, llegando a afectar asimismo, y además decisivamente, la disponibilidad y oportunidades de los hombres y de las mujeres en el trabajo orientado al mercado.

*Entornos culturales* (a nivel del empresariado, la familia o la comunidad) cuyos valores pueden resultar más o menos favorables a la innovación y al riesgo, al aprendizaje permanente, a la igualdad, a la participación, a la solidaridad, a la cooperación; en definitiva, más o menos proclives a abrir espacio a aquellos comportamientos y actitudes colectivas que abonan el campo de siembra del desarrollo con equidad, en el cual la formación pueda actuar más fácilmente como catalizador de cambios positivos.

*Entornos institucionales* más o menos dinámicos y participativos, más o menos eficientes, más o menos estimulantes, más o menos cercanos a la realidad viva del empleo, más o menos comprometidos y más o menos próximos a los esfuerzos y proyectos de las beneficiarias y beneficiarios de los servicios de la formación.

Y *realidades personales* (perfiles de competencias, aptitudes y actitudes de las y los usuarios individuales), cuyas características objetivas y subjetivas habrán de considerarse e influir necesariamente tanto en el enfoque como en los resultados más o menos exitosos de una acción formativa.

Una mirada sobre la formación que no tenga en cuenta estos aspectos y que se centre en exclusiva en parámetros neutros y abstractos recogería,

en nuestra opinión, fragmentos unilaterales y sesgados de la realidad, alejando la evaluación del que debería ser su principal objetivo: aportar información y nuevas perspectivas que contribuyan a mejorar las estrategias, enfoques y gestión de los programas; que profundicen el compromiso de hacer de la formación una sólida herramienta de apertura de oportunidades para el desarrollo socioeconómico. Porque, deseamos insistir en ello, en el momento actual la evaluación puede y debe ser ante todo una práctica dinámica de "evaluación"; esto es, un acicate para arriesgar, comprender, aprender, actuar y avanzar; un instrumento para gestionar la innovación, la calidad y la participación comprometida y responsable de los actores del sistema de formación a efectos de adaptarlo a las nuevas, y cada vez más complejas, necesidades tanto por parte de la oferta (sus usuari@s, en particular l@s más desfavorecid@s) como de la demanda (el mercado de trabajo).

Las personas: ¿Cuál es el perfil de los usuarios y usuarias de la formación, tanto desde una perspectiva *intergéneros* como desde una visión *intragéneros*? (su edad o experiencia profesional, pero también su hábitat, ingresos, cargas familiares, estudios, expectativas y limitaciones profesionales, percepción de oportunidades, perfil de empleabilidad, etc.). ¿Qué desigualdades se aprecian entre ell@s a partir de las cuales inferir una posible diferenciación de necesidades y/o resultados?

El entorno socioeconómico: ¿Qué características básicas tiene su entorno socioeconómico (productivo, reproductivo, comunitario..) a la hora de prever su peso y la pertinencia de un tipo u otro de intervenciones o de visualizar las mayores o menores posibilidades de éxito del Programa?

El entorno institucional: ¿Cuál es el perfil de la entidad capacitadora? (de género, de innovación, de proximidad con las realidades del mercado laboral y de la de sus "clientes" formand@s, de sus niveles de participación interna o de cooperación externa..) ¿Qué papel juega el entorno institucional en el proceso y resultados de un programa específico?

El programa: ¿Y cuál es el perfil del programa o "tratamiento" formativo aplicado? ¿cuáles son sus metas, prioridades y beneficiari@s? ¿qué contenidos incorpora? ¿cómo son sus procesos? ¿quiénes intervienen en él y para qué?

Los resultados e impacto: ¿Cuáles son los efectos de las intervenciones realizadas y qué correlaciones analíticas pueden establecerse entre éstos y las características de las personas beneficiarias, de los entornos y de los programas llevados a cabo?

Los aprendizajes internos: ¿Qué lecciones podemos extraer de la sistematización de las experiencias realizadas cara a futuras intervenciones?

Los aprendizajes globales: ¿Podemos aplicar modelos de análisis que, siempre desde el respeto de las diferencias y especificidades de cada realidad, nos permitan algún tipo de estandarización bajo la cual podamos comparar y compartir con los demás caminos y aprendizajes, reforzando así nuestra “inteligencia colectiva”?

Entendemos que todo ello es posible, a condición de considerar algunas premisas de partida:

- **La formación como actividad humana:** Un programa de formación no es una intervención abstracta sino una actividad humana interactiva hecha por y para personas; por tanto, su evaluación no ha de medir tanto los pretendidos efectos de unos conocimientos detentados por entes neutros, sino analizar intervenciones realizadas por personas concretas que son parte de entornos concretos y que incorporan valores/roles concretos, para mejorar las competencias, roles y entornos de otras personas igualmente concretas.
- **La formación como sistema abierto:** Un programa de formación se asienta en un contexto determinado y, a su vez, interviene activamente en él, generando así una relación dinámica y forzosamente flexible entre *persona participante/programa/entorno*. Partiendo de ello, se entiende que un programa de formación puede contribuir a resolver, pero no resuelve por sí mismo, los problemas del empleo y la desigualdad. En consecuencia, la mirada aplicada valorará cómo esta pieza se ajusta con las restantes para producir mejores resultados, cómo y con quién actúa en tanto que catalizador de transformaciones, cómo a su vez es influenciado para bien o para mal por la cultura y cambios del entorno, pero huirá de interpretaciones unilaterales que aislen o sobrestimen los efectos de la capacitación.
- **La formación como un sistema en cambio:** Si la capacitación profesional es, por principio, un sistema que interactúa íntimamente con las realidades del empleo, y éstas son cambiantes, un eje clave del análisis será constatar el grado de adaptación y proximidad de la oferta formativa –en sus contenidos, métodos y organización– a las transformaciones productivas. De qué modo la capacitación tiene en cuenta en su diseño y estrategias la realidad del empleo y de qué modo se vincula con ella será un aspecto central de la evaluación planteada. Esto pasa por poner el foco de atención en dos cuestiones relevantes: a) el *grado de conocimiento e interacción de la formación con los entornos productivos locales, tanto existentes como emergentes* (nuevos nichos de actividad, desarrollo local), y b) su *papel y participación para generar competencias de empleabilidad<sup>4</sup> en los usuarios y usuarias de los*

---

<sup>4</sup> En el Libro Blanco de la Comisión Europea para la educación, la formación y la juventud (CE 1995) se define la **empleabilidad** como la capacidad de cada persona para, desde sus condiciones personales, poder hacer algo con lo que sabe (aptitud para el empleo). Una definición operacional más específica del término es la utilizada por FORMUJER

*sistemas formativos* (haciendo hincapié en los colectivos de bajos ingresos), bajo la premisa de que los cambios registrados en el mercado laboral y la finalización del paradigma del "empleo para toda la vida" fuerzan a abrir el abanico de conocimientos, aptitudes y actitudes indispensables para mantenerse activo en el mercado de trabajo, mucho más allá de la disposición de una capacitación técnica. La empleabilidad, en tanto que nuevo punto de referencia para los sistemas de formación, incluye así ese conjunto amplio de competencias que las y los trabajadores necesitan para gestionar su empleo en un entorno cambiante, competencias que, además de los conocimientos técnicos, incorporan también el desarrollo de nuevas capacidades transversales (tecnología, capacidad de comunicación, organización, trabajo en equipo, gestión de información...) y el desarrollo, gestión y control de un proyecto sociolaboral consistente con las propias capacidades y expectativas, así como con las realidades dinámicas del entorno económico-empresarial.

- **La formación como una red de interdependencias:** Nuestra hipótesis es que, considerando la interdependencia de todos los componentes del sistema, la transformación en cualquiera de ellos (programa, entorno o persona) induce cambios en los demás a efectos de ajustar el sistema en su conjunto a un nuevo punto de equilibrio.

Por tanto,

- Detectar un cambio en uno de los componentes, a partir de cierta masa crítica, puede hacer *predecir con anticipación un movimiento en el resto de los componentes*, ya sea en un sentido progresivo o regresivo.
- Mientras el trabajo realizado en el marco de un programa sea más integrador y abarcador, *las posibilidades de acelerar los procesos de cambio se acentuarán.*

Programa → influencia en el Entorno → que influye en la Persona

Programa → influencia en la Persona → que influye en el Entorno

Programa → influencia reforzada (a la vez en la Persona y el Entorno)

Y es que la formación profesional y técnica, concebida como uno de los bastiones de las políticas activas de empleo, consiste –no hay que olvidarlo– en un sistema cuyo fin es el de *aportar valor añadido a la relación entre los recursos humanos y el empleo* (bien sea el existente o el emergente), y su

---

(perteneciente a María Angélica Ducci) y que entiende la empleabilidad como la aptitud para "encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional".

primera obligación es, en consecuencia, conocer e interactuar activa y profundamente con las dos grandes esferas que dan sentido a su quehacer.

Recursos humanos (*colectivos afectados por la exclusión social*) → ←  
Sistemas de formación profesional y técnica → ← Mercado de trabajo

Hasta qué punto se conoce e interactúa con las realidades del mercado laboral, hasta qué punto se conoce e interactúa con los recursos humanos que constituyen la base de "clientes" de los sistemas de formación para el empleo, especialmente cuanto éstos pertenecen a categorías afectadas por la exclusión social; éstas son, probablemente, las primeras preguntas que haya de hacerse un evaluador/a, más si desarrolla su actividad desde un compromiso con las ópticas de género en su sentido más extenso y profundo.

Un asunto de gran importancia, y sensibles consecuencias para el tema que nos ocupa, es la transformación que se ha operado a lo largo de los últimos años en la composición del desempleo, con la consecuente *feminización de los perfiles de los beneficiarios de los sistemas objeto de nuestro análisis*. Hasta tal punto esto es así que –en un número ascendente de casos y países- las mujeres alcanzan ya la cifra del 50, 60 ó 70% del total de usuarios de los servicios de empleo y formación.

De este modo, si en los setenta el perfil tipo de los desempleados demandantes de servicios solía ser el de un varón de mediana edad afectado por los procesos de reconversión industrial, y en los ochenta y parte de los noventa se trataba por el contrario de una persona joven sin opción a acceder a su primer empleo, desde aproximadamente la mitad de los noventa ha irrumpido con fuerza un nuevo tipo de parado demandante de cualificación, que consiste en una mujer, joven o de mediana edad, muchas veces carente de un proyecto laboral definido, con menor disponibilidad para el empleo y en ocasiones para la propia formación en virtud de la asunción en exclusiva de las responsabilidades familiares, tendente a minusvalorar sus talentos y capacidades, con un curriculum orientado hacia un pequeño abanico de ocupaciones y, como si esto fuera poco, víctima del desinterés de muchos empresarios por su contratación aún cuando demuestre haber sido perfectamente capacitada. Con ello, a la complejidad intrínseca de la tarea de los sistemas de formación en el período actual, se añade ahora una nueva situación –sumamente desconcertante para sus planificadores y gestores- que podría resumirse en *tres preguntas: ¿Desean "de verdad" trabajar todas esas mujeres que colapsan los servicios de formación y empleo, mientras a la par expresan sus dificultades de plena disponibilidad? ¿Desean "de verdad" los empresarios contratarlas? ¿Qué corresponde hacer desde un servicio de formación profesional y técnica para aportar soluciones al problema y cuáles son los límites de su rol, frente a una temática que atraviesa desde la organización del trabajo, la gestión de los servicios públicos o las culturas familiares y del empleo? Consideramos que sólo desde una estrategia y un*

análisis que tenga en cuenta a fondo la perspectiva de género podrá resolverse, y antes aún comprender e interpretar, esta aparente paradoja que las instituciones de formación no pueden ignorar ni desatender dado que se juegan con ello su credibilidad y pervivencia.

El reto de los sistemas de formación profesional y técnica para adecuarse a las nuevas realidades del empleo en un contexto de profundos cambios y, a la par, a las necesidades diferenciales de una categoría de usuarios que añaden una indudable complejidad a la organización de la respuesta formativa en todas sus vertientes, es por tanto inaplazable y requiere de un gran esfuerzo común. El reto de la evaluación corre, como no podía ser de otro modo, paralelo si se quiere registrar adecuadamente la sensibilidad institucional respecto a esas nuevas realidades, cómo son éstas abordadas y qué resultados diferenciales produce el acometerlas de una u otra manera.

### **c) Género y evaluación**

Si focalizamos ahora en el tema central que nos ocupa: la formación para el empleo y la empleabilidad de mujeres con bajos ingresos, puede afirmarse que el reto de la evaluación es todavía mucho mayor porque ***pensar en los programas de formación desde una perspectiva de género no se resuelve añadiendo unos cuantos indicadores concretos, más o menos pertinentes, sino incorporando una mirada diferente sobre el sistema en su conjunto, en sus cuatro cuadrantes.***

Si hay una frase que expresa la realidad de hoy es aquélla que afirma que "las mujeres han ganado la batalla de la formación pero siguen perdiendo la del empleo"; lo que equivale a constatar el doble hecho de que las mujeres están equiparando de un modo espectacular en los últimos años –al menos cuantitativamente- su presencia en los sistemas de educación y formación, mientras que sus indicadores de participación en el mercado de trabajo han mejorado muy poco.

Con leves diferencias, dichos indicadores, que se citan seguidamente, se repiten con mayor o menor intensidad en todos los países, independientemente de cuál sea su grado de desarrollo. En consecuencia, éstos deberían integrarse como elementos más o menos repetibles en el marco de las evaluaciones, y así lo hacemos dentro de esta propuesta de "evaluación".

**Problemática de género en la formación profesional y el empleo a considerar en el marco de la "evaluación"**

**a) Menor acceso y presencia de las mujeres en la educación y formación, en particular dentro de los sectores más pobres**→Inferior presencia cuantitativa y cualitativa de las mujeres en los beneficios de la educación y la formación, especialmente en los colectivos de menores ingresos:

- ✓ *Menor participación de la mujer en el sistema educativo/formativo (si bien este dato está cambiando fuertemente en los últimos años, sobre todo en los países con mayores índices de desarrollo)*
- ✓ *Focalización de dicha participación en acciones de menor contenido técnico y de más bajo coste*
- ✓ *Menor acceso a las formaciones innovadoras vinculadas a nuevos nichos productivos y de empleo*

**b) Especialización femenina en el ámbito reproductivo**→Asunción por las mujeres de la responsabilidad fundamental en el trabajo doméstico y en el cuidado de la familia, si bien no necesariamente del poder de decisión familiar:

- ✓ *Peso mayoritario de las mujeres en la prestación de servicios no reconocidos por el mercado (hogar, atención a niños y mayores, sanidad, educación....)*
- ✓ *Baja participación en las decisiones importantes dentro del núcleo familiar (manejo del presupuesto, decisiones de compra de la vivienda y otros bienes...)*
- ✓ *Sobredisponibilidad laboral masculina e infradisponibilidad laboral femenina*
- ✓ *Disponibilidad condicionada fuertemente en el caso de las mujeres por la edad, el estado civil y el número de hijas/os (excepto en los niveles educativos superiores), lo cual retroalimenta a su vez los niveles de pobreza y exclusión social: a mayor número de hij@s más necesidad y menos disponibilidad para trabajar*

**c) Desigualdad en el acceso al mercado de trabajo**→Consecuencia directa de lo anterior, baja participación femenina en el empleo formal y valorado:

- ✓ *Inferior tasa de actividad\_(como media, la mitad que la masculina)*

✓ *Superior tasa de desempleo (como media, el doble que la masculina)*

**d) Participación en el empleo segmentada y más precaria**→Mayores limitaciones en el acceso a los derechos y beneficios que representa el hecho de participar en la esfera productiva:

✓ *Mayor presencia en la economía informal y en el subempleo*

✓ *Mayor índice de contratación temporal*

✓ *Mayor índice de empleos a tiempo parcial*

✓ *Inferior acceso a los puestos de decisión en las empresas y en las organizaciones, incluyendo el ser propietarias de su propio negocio (segregación vertical)*

✓ *Acceso reducido a determinadas profesiones y oficios, situados en particular dentro de los servicios (segregación horizontal)*

✓ *Inferior estatus de las "ocupaciones femeninas" cuando éstas son desempeñadas por mujeres (los chefs, diseñadores y estilistas varones sí disponen de prestigio social aunque se trate de una profesión mayoritariamente femenina)*

✓ *Desigualdad en los ingresos*

**e) Persistencia de barreras personales y culturales en relación a la presencia femenina en el mercado de trabajo** →Importante peso de los condicionantes de género tanto en las mujeres como en los actores de su entorno formativo/productivo/reproductivo:

✓ *Inferior autoestima personal/profesional de las mujeres (más acentuada entre las más pobres) y, en consecuencia, un marco de expectativas profesionales más estrecho*

✓ *Mantenimiento de estereotipos de género entre las propias mujeres y entre los actores sociales que inciden en sus oportunidades de acceso y desarrollo profesional (formador@s y gestor@s de la formación, empresariado, familia, comunidad)*

✓ *Pervivencia de barreras sociales y organizacionales "invisibles", derivadas de que el mercado de trabajo no sólo constituye una esfera de relación económica sino que representa una institución social fuertemente excluyente para las mujeres, expresada en la existencia de mecanismos de decisión, lenguajes, complicidades, redes y requisitos de sobredisponibilidad de los que la mayoría de las mujeres no son partícipes.*

¿Es todo ello un mero producto de un “decalaje” temporal que pronto tenderá a nivelarse y lo único que queda es esperar el paso del tiempo para que el sistema alcance un nuevo punto de equilibrio? ¿Han agotado los sistemas de formación para el empleo sus posibilidades de intervenir para mejorar estos indicadores o para acelerar los procesos en camino? Y si no es así ¿qué tipo de actuaciones serían las más pertinentes a desarrollar, siempre lógicamente dentro de su espacio de acción y competencias?

La hipótesis de la que se parte cara a este modelo, contrastada por la acumulación de una gran cantidad de experiencia colectiva, es que *la aplicación de una perspectiva de género<sup>5</sup> a los programas de formación transforma y hace crecer los niveles de intervención, resultados e impacto de las acciones formativas en su propósito de mejorar sustancialmente las perspectivas laborales de las mujeres*; es decir, contribuye a acelerar o catalizar procesos.

Perspectiva de género que supone tener en cuenta no sólo el grado de conocimientos técnicos de las mujeres sino su disponibilidad para el empleo, su autoestima, los condicionantes y estereotipos de su entorno, la identidad de género a nivel individual y colectivo, y que conlleva el gran desafío de integrar e innovar la respuesta formativa, que ya nunca más podrá ser la mera aplicación de una receta aislada de las realidades de las personas y

---

<sup>5</sup> En el marco del presente trabajo se entiende como aplicación de una perspectiva de género al hecho de “tener en cuenta sistemáticamente –en la programación, en la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las políticas e intervenciones- los efectos de las políticas e intervenciones en la situación respectiva del hombre y de la mujer. Por regla general, se podría decir que todas las políticas deben contribuir a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres y este efecto debe poder demostrarse *durante* su aplicación, así como *antes* y *después* de la misma”.

“Las mujeres y los hombres no tienen los mismos roles, recursos, necesidades e intereses. No participan igualitariamente en los procesos de decisión. El valor atribuido a su trabajo difiere. Estas diferencias varían de una sociedad a otra o de una cultura a otra. Es lo que se denomina “las diferencias basadas en el sexo”. La mayor parte de los programas no tienen en cuenta esas diferencias. De hecho, los servicios e infraestructuras no son siempre concebidos en función de las necesidades de hombres y mujeres. Ello se aplica a la puesta a disposición de infraestructuras públicas y privadas y de servicios, así como a las áreas más sensibles tales como el empleo, la formación y la empresa”.

“La acción a favor de la igualdad requiere de una aproximación ambiciosa que reconozca las identidades femenina y masculina y la voluntad de instituir un reparto equilibrado de responsabilidades entre hombres y mujeres. **La promoción de la igualdad no puede confundirse con la simple búsqueda de la paridad estadística:** se trata de promover evoluciones sostenibles de los roles parentales, las estructuras familiares, las prácticas institucionales, las formas de organización del trabajo y del tiempo, etc.; la igualdad de oportunidades no concierne solamente a las mujeres, sino también a los hombres y al conjunto de la sociedad para la cual ha de ser un motor de progreso, de democracia y de pluralismo”.

*(Extracto de la Comunicación de la Comisión Europea “Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro del conjunto de políticas y acciones comunitarias”).*

sus entornos. Ampliar el espacio de trabajo de los sistemas de formación para abordar el empleo y la empleabilidad en un contexto de cambios y con un enfoque de género requiere, en consecuencia y como se ha indicado, de una nueva mirada evaluativa que permita recaudar, registrar e interpretar información de las estrategias y resultados de unos sistemas y programas que se encuentran en pleno proceso de transición.

A partir de todo lo anterior, definiremos a efectos del presente modelo como un programa de formación profesional con perspectiva de género aquél que se oriente y obtenga logros palpables en relación a:

### **Objetivos de género en la formación profesional y el empleo en el marco de la "evaluación"**

#### **Objetivos intermedios**

#### **A) Equilibrio social y de género en los sistemas formativos**

Lo que supone:

1. La participación equitativa de las mujeres, en particular de las más pobres, en los sistemas de formación profesional y técnica, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo; lo cual significa considerar:
  - Su peso en la oferta formativa (número de mujeres que comienzan y finalizan la formación/total participantes, número de mujeres pobres que comienzan y finalizan la formación/total participantes, horas de formación recibidas por hombres y mujeres, rendimientos académicos en función del sexo)
  - Su acceso comparativo a la oferta formativa más innovadora, de superior calidad y orientada hacia nuevos nichos de empleo o hacia el desarrollo de nuevas actividades económicas por cuenta propia (número de mujeres/total participantes en este tipo de oferta, grado de disfrute de esta oferta por parte de los colectivos femeninos más desfavorecidos)
  - Su peso comparativo en el esfuerzo financiero invertido (ratio global coste alumnas/coste alumnos y ratio de inversión comparativa en el caso de las mujeres de bajos ingresos)
  - Su acceso comparativo a los recursos de los que dispone el Programa (medios didácticos, medios técnicos, becas y otro tipo de ayudas...)
2. El grado de adaptación de la oferta formativa a las necesidades específicas (objetivas y subjetivas) de las usuarias mujeres, en particular de las de aquéllas que tienen responsabilidades familiares y de las afectadas por problemáticas de exclusión:

- *En los niveles pedagógicos y metodológicos* (mediante el protagonismo activo de las participantes en su proceso y a través de la incorporación en el curriculum formativo de aspectos relacionados con la disponibilidad laboral, las estrategias de lucha contra la exclusión, la conciliación de roles, la diversificación de opciones profesionales, el manejo de la autoestima...)
- *En los niveles organizacionales* (extendiendo la *expertise* en género dentro de la entidad formativa, especialmente en las áreas de planificación, docencia y evaluación)
- *En los niveles logísticos y de recursos* (accesibilidad, horarios, apoyos complementarios y personalizados cuando éstos se requieran)

Algunos puntos críticos relacionados con la perspectiva de género que se incorporarán al análisis dentro de este epígrafe serán los siguientes:

- El trabajo realizado por el programa con la persona, tanto en relación a sí misma como a su entorno profesional/familiar/comunitario
  - La incorporación de competencias transversales al curriculum
  - El protagonismo de las formandas en su proceso de aprendizaje
  - La formulación de un proyecto vital/profesional
  - La organización de la formación en términos no "neutrales" sino auténticamente inclusivos desde el punto de vista del género (lenguajes, mecanismos de convocatoria, horarios, recursos de apoyo a las responsabilidades familiares, acompañamiento y tutoría personalizada...)
  - El seguimiento post-capacitación
3. La interacción activa entre el Programa y el entorno económico-empresarial, y en su caso familiar y comunitario, de las participantes (ya sea de forma directa o mediante acuerdos/relaciones de cooperación con los organismos pertinentes), a fin de coadyuvar a la superación integral de las barreras empresariales y familiares al empleo femenino.

Temas clave que se abordarán en este punto serán por ejemplo:

- La concertación activa y estrecha con la demanda de empleo, la actual (empresas) y la emergente (desarrollo local)
- La interacción con los actores socioeconómicos (empresariado y agentes económicos familia, comunidad), y el grado de participación de éstos en el programa

- El estímulo a la creación de redes
4. La acumulación de la conciencia, competencias y herramientas de género de calidad en el interior de las organizaciones, comprendiendo dimensiones tales como:
- equilibrio de género en las plantillas y en los puestos directivos
  - impulso de estrategias expresas de igualdad dentro de la organización, con un acento particular en la exclusión social femenina
  - puesta en marcha de estadísticas e indicadores pertinentes en la materia
  - desarrollo de competencias de género en l@s directiv@s, técnic@s y docentes
  - incorporación de una mirada de género en la práctica y en la cultura docente, integrándola en el currículum oculto de los miembros de la entidad
  - impulso de metodologías, redes y grupos de trabajo específicos
  - puesta en funcionamiento de unidades especializadas, con capacidad de incidencia en relación a las intervenciones generales del organismo
  - creación de "pasarelas" entre los aprendizajes propiciados en el campo de las acciones específicas y la dinámica que es propia a las intervenciones generales ("mainstreaming")
  - etc.

#### **Objetivos finalistas**

### **B) Contribución de los Programas a reducir de un modo efectivo los niveles de desigualdad en función del género y de la posición social**

5. Acceso de las mujeres al empleo: Mejora de los índices de actividad e inserción profesional de las mujeres y reducción de la tasa de desempleo femenino.
6. Calidad y sostenibilidad del empleo femenino: Mejora de los índices de inserción profesional de las mujeres en empleos de mayor calidad, estabilidad y salario, así como reducción del subempleo y de la presencia femenina en la economía informal.

7. Desarrollo por parte de las mujeres de nuevas actividades económicas: Participación de las mujeres en el trabajo independiente, así como sostenibilidad y proyección de sus iniciativas emprendedoras.
8. Crecimiento de la empleabilidad femenina y de la conciliación de roles entre hombres y mujeres: Mejora de la capacidad de intervención y control de las mujeres sobre sus proyectos profesionales y de vida (en especial mediante el crecimiento de su nivel de conocimientos, autoestima, grado de autonomía y control reproductivo), el incremento de su disponibilidad laboral y una mayor conciliación de los roles de género dentro de la familia. En este campo, se observarán también las señales de cambio en los varones y en las generaciones más jóvenes, particularmente en relación a las responsabilidades compartidas.
9. Diversificación de opciones y promoción profesional de las mujeres en el mercado de trabajo: Reducción de la segregación ocupacional (horizontal y vertical) y diversificación de las oportunidades laborales de las mujeres.
10. Mejora de los ingresos y de las condiciones materiales de vida de las mujeres: Crecimiento y autonomía de los ingresos femeninos, mejoras en la vivienda, control de la natalidad, etc.
11. Ruptura de las barreras y estereotipos de género: Superación progresiva de las barreras culturales que representan un freno a la participación equitativa de las mujeres en el empleo (barreras a la contratación por parte del empresariado, dificultades de acceso al crédito para la instalación por cuenta propia, obstáculos en el medio familiar...).
12. Feminización de los valores sociales y laborales: Ampliación del reconocimiento, profesionalización e ingresos dentro de las ocupaciones tradicionalmente femeninas.

### **C) Sostenibilidad y proyección de los logros de género en las instituciones y entidades formativas**

13. Mantenimiento y evolución ascendente de las intervenciones y programas que potencien la participación cuantitativa y cualitativa de las mujeres -con referencia especial a las más desfavorecidas- en ofertas formativas cuyos logros sociolaborales sean constatables y efectivos a medio y largo plazo.

Nuestra hipótesis de trabajo es que *la utilización de enfoques integrales de género* en el conjunto de la oferta formativa, siempre y cuando se entienda que dichos enfoques no pueden aislarse de la concepción global de calidad e innovación de un Programa (es decir, no constituyen una pieza aparte ni aislada en relación al resto), *representa un cambio cualitativo a la hora de producir impactos en el empleo, la empleabilidad y los roles de género*, tres

dimensiones que se retroalimentan mutuamente en el caso de las mujeres. Porque si cambian los roles de género mejorará la empleabilidad y el empleo de las mujeres, y si mejora el empleo y la empleabilidad femenina ello contribuirá a su vez a cambiar los roles de género, mucho más aún cuando se trata de colectivos inmersos en situaciones de exclusión social.

Por consiguiente, del mismo modo que una intervención con perspectiva de género ha de tener en cuenta e innovar la totalidad de la práctica formativa, *un modelo de evaluación con perspectiva de género ha de ofrecer igualmente una mirada no superficial sobre el conjunto de elementos de un Programa*: bien se trate de la evolución de las prácticas y culturas institucionales, de los niveles de equilibrio (inter e intragéneros) en la participación femenina y el grado de adaptación de la oferta a sus distintas necesidades específicas, como también de la calidad y adecuación de dicha oferta a las nuevas realidades del empleo, en particular en lo que se refiere a la construcción de itinerarios sostenibles de empleabilidad.

A continuación se ofrece un cuadro resumen de la problemática y objetivos de género en la formación profesional y el empleo a la que se ha hecho referencia en las páginas anteriores.

**FIGURA IV. LA DIMENSIÓN DE GÉNERO EN LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y TÉCNICA, EN EL MARCO DE LA "EVALUACIÓN"**

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	
	INTERMEDIOS	FINALISTAS
<p>a) <i>Menor acceso y presencia de las mujeres en la educación y formación, en particular dentro de los sectores más pobres</i></p> <p>b) <i>Especialización femenina en el ámbito reproductivo</i></p> <p>c) <i>Desigualdad en el acceso al mercado de trabajo</i></p> <p>d) <i>Participación en el empleo segmentada y más precaria</i></p> <p>e) <i>Persistencia de barreras personales y culturales en relación a la presencia femenina en el mercado de trabajo</i></p>	<p><b>A) Equilibrio social y de género en los sistemas formativos</b></p> <p>1-Participación equitativa de las mujeres, en particular de las más pobres, en los sistemas de formación profesional y técnica, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo</p> <p>2-Adaptación de la oferta formativa a las necesidades específicas (objetivas y subjetivas) de las usuarias mujeres</p> <p>3-Interacción activa entre el Programa y el entorno económico-empresarial, y en su caso familiar y comunitario, de las participantes</p> <p>4-Acumulación de la conciencia, competencias y herramientas de género de calidad en el interior de las organizaciones</p>	<p><b>B) Contribución de los Programas a reducir los niveles de desigualdad en función del género y de la posición social</b></p> <p>5-Acceso de las mujeres al empleo</p> <p>6-Calidad y sostenibilidad del empleo femenino</p> <p>7- Desarrollo por parte de las mujeres de nuevas actividades económicas</p> <p>8-Crecimiento de la empleabilidad femenina y de la conciliación de roles entre hombres y mujeres</p> <p>9-Diversificación de opciones y promoción profesional de las mujeres en el mercado de trabajo</p> <p>10-Mejora de los ingresos y de las condiciones materiales de vida de las mujeres</p> <p>11-Ruptura de las barreras y estereotipos de género</p> <p>12-Feminización de los valores sociales y laborales</p> <p><b>C) Sostenibilidad y proyección de los logros de género en las instituciones y entidades formativas</b></p> <p>13- Mantenimiento y evolución ascendente de las intervenciones y programas que potencien la participación cuantitativa y cualitativa de las mujeres –con referencia especial a las más desfavorecidas- en ofertas formativas cuyos logros sociolaborales sean constatables y efectivos a medio y largo plazo.</p>

### 3. EL MODELO DE EV@LUACIÓN

A continuación, se aporta el esquema detallado de la propuesta de "evaluación", que no es otra cosa que un intento ordenado de incorporar operativamente la mayor parte posible de los elementos relevantes que se desprenden de las conceptualizaciones anteriores.

#### 1) **IMPACTO**

Tres ejes de análisis se contemplarán a tal efecto (ex-ante y ex-post):

- ❖ **Las personas beneficiarias (su perfil objetivo y subjetivo):**  
**Entrada:** Porque sin dibujar y diferenciar con claridad las categorías de usuarios de los programas de formación es prácticamente imposible predecir comportamientos, aplicar/controlar tratamientos (acciones formativas) y lograr una comprensión completa de sus resultados. A tal efecto, dos bloques de variables interrelacionadas (objetivas y subjetivas) hay que considerar en el establecimiento de dichos perfiles. Y, en esa dirección, nuestra hipótesis es que un perfil socioprofesional dado (perfil objetivo) suele estar asociado normalmente a un determinado perfil psicoprofesional (subjetivo); debiendo considerarse ambos conjuntamente en el modelo de evaluación. Por otra parte, el cruce de los dos bloques de variables (socio y psicoprofesionales) habrá de permitir -ya en primera instancia- establecer perfiles tipo de empleabilidad, pudiendo analizarse así las diferencias de base entre los distintos públicos objetivo de la formación (hombres y mujeres/jóvenes y adultas/os/con mayor o menor cualificación/con o sin responsabilidades familiares, miembros de familias monoparentales o no, etc.). **Salida:** Una mejora significativa al final de la participación en un programa del perfil psicoprofesional del/la participante incidirá en sus perspectivas de mejorar a medio plazo su empleo/empleabilidad. Factores psicoprofesionales pueden considerarse un conjunto de características relacionadas con el autoconcepto, la disponibilidad para el empleo, la disposición o no de un proyecto/estrategia estructurada en el ámbito profesional, la asunción de responsabilidades en relación a dicho proyecto, el grado de iniciativa personal, etc. Diversos estudios de evaluación avalan esta hipótesis. **Impacto:** Cabe esperar, por último, que el resultado de los programas se vea afectado en función de cuáles sean los perfiles de los/as participantes y de cómo éstos se vean dinámicamente modificados en virtud de la pertinencia y calidad de la experiencia formativa.

- ❖ **Los programas:** Se parte también de que hay programas más adecuados (con mayor impacto) que otros para cada uno de los perfiles de usuarios/as a considerar. En general, para las mujeres (y en particular para las adultas) se ha apreciado en diferentes evaluaciones que la formación técnica por sí sola no es suficiente, dado que uno de los grandes problemas derivados, y alimentadores, de la discriminación es la diferente valoración que hombres y mujeres hacen de su valía, conocimientos y competencias y, en consecuencia, del uso que hacen de este capital. En esa medida, un programa realmente exitoso desde una perspectiva de género habría de influir no sólo en el saber sino en el "saber que se sabe", en la disponibilidad para el empleo y en otros factores íntimamente ligados a los roles de género, así como en la disposición de herramientas que incrementen el margen de maniobra de las participantes para superar las barreras. En todo caso, es crucial en términos de la utilidad de la evaluación que ésta posibilite conocer con claridad si las características de los programas (su orientación, contenidos y calidad del diseño/gestión) influyen en los resultados en términos de empleo/empleabilidad, cómo lo hacen, qué programas tienen un mayor impacto y cuál es la incidencia diferencial en función del perfil previo de las y los participantes.
- ❖ **El entorno:** La empleabilidad, vista desde una perspectiva de género, no puede desconsiderar el efecto que los factores extra-profesionales tienen en la situación, posicionamiento y decisiones de las mujeres en relación con el mercado de trabajo. Por tanto, se hace necesario tener en cuenta otras variables que, a nuestro entender, inciden de forma dinámica –y decisiva- en la vida y oportunidades laborales de las mujeres (papel y apoyos de la institución, papel y apoyos de la familia, comportamiento frente a la natalidad, alimentación de redes sociales....). Por ejemplo, si un ingrediente básico para explicar las desiguales oportunidades ante el mercado laboral en función del sexo es la doble jornada de las mujeres (trabajo doméstico + trabajo para el mercado) ¿no ha de ser un aspecto a registrar en la evaluación el que se produzcan cambios en el entorno familiar (mayor participación del cónyuge en las tareas domésticas, reducción del número de hijos...) que incrementen de un modo directo la disponibilidad de las mujeres para el empleo o para el aprendizaje?

Otros aspectos que tendrá en cuenta el modelo desde el punto de vista de l@s beneficiari@s de la formación son, asimismo, los siguientes:

- ❖ Considerar el horizonte de aspiraciones de las/os participantes: El éxito de un programa ha de interpretarse también en función de los objetivos marcados por sus beneficiarios/as. Esto es fundamental en el caso de las mujeres, para quienes –en buena parte de las ocasiones- el modelo de plena disponibilidad laboral que desestima u

oculta la atención a otras dimensiones y responsabilidades vitales y sociales se hace insostenible y altamente desequilibrado. El éxito, por tanto, ha de asociarse igualmente a la introducción de dinámicas de equilibrio (por ejemplo, en el uso del tiempo), al cumplimiento de las expectativas concretas de cada participante (su proyecto), lo cual implica la consideración de elementos subjetivos y la puesta en la escena de la evaluación de los proyectos sociolaborales de los beneficiarios y beneficiarias de la formación.

- ❖ Los tiempos de la evaluación: Hemos indicado que, en el caso de las mujeres, claramente mediatizadas en lo laboral por sus roles extra-laborales, los cambios de comportamiento en el mercado de trabajo forman parte de una cadena de transformaciones mucho más amplia y compleja que la que se produce en el caso de los hombres, disponiendo para ellas de un gran peso los cambios en el entorno personal y familiar. Estos procesos no son automáticos y, usualmente, requieren de un mayor tiempo de maduración, lo que ha de tenerse en cuenta a la hora de planificar la temporalización de la evaluación.

Considerando todos los elementos anteriores, el modelo propuesto habrá de servir para obtener una información que nos ayude a:

- a) categorizar perfiles diferenciados de usuarias/os de la formación;
- b) definir qué tipo de programas dan mejores resultados, tanto en términos generales como en función de las características de los distintos colectivos beneficiarios;
- c) establecer ciertos parámetros de comparabilidad entre unos programas y otros;
- d) identificar correlaciones básicas, pero significativas, entre perfiles de los participantes (objetivos y subjetivos), tratamientos (programas) y resultados de las acciones emprendidas, a fin de orientarlas mejor y especializarlas a partir de las diferentes necesidades y respuestas detectadas.

## **2) CALIDAD**

El objetivo de este nivel de análisis será verificar que el ciclo completo del programa cumple con un mínimo de requisitos que garanticen que el proceso de la formación apunta efectivamente hacia el logro de las metas fijadas. En este sentido, la calidad la estaríamos definiendo en función de la presencia/ausencia de una serie de atributos vinculados -entre otros- a los siguientes espacios de análisis:

- a) Cómo se planificó la oferta formativa
- b) Qué niveles de concertación y participación de los actores fueron establecidos

- c) Cuál fue el mecanismo para la convocatoria y selección de participantes
- d) Qué tipo de contenidos tiene la formación
- e) Qué tipo de metodologías se utilizan y cómo se organiza la formación
- f) Con qué recursos cuenta el programa
- g) Qué estrategia o plan de sensibilización, formación y evaluación se estableció para garantizar el adecuado desempeño de las/os docentes
- h) Cómo se ha definido el plan de seguimiento y evaluación interna
- i) Si ha sido prevista una estrategia de intervención en el entorno familiar y comunitario de las/os participantes

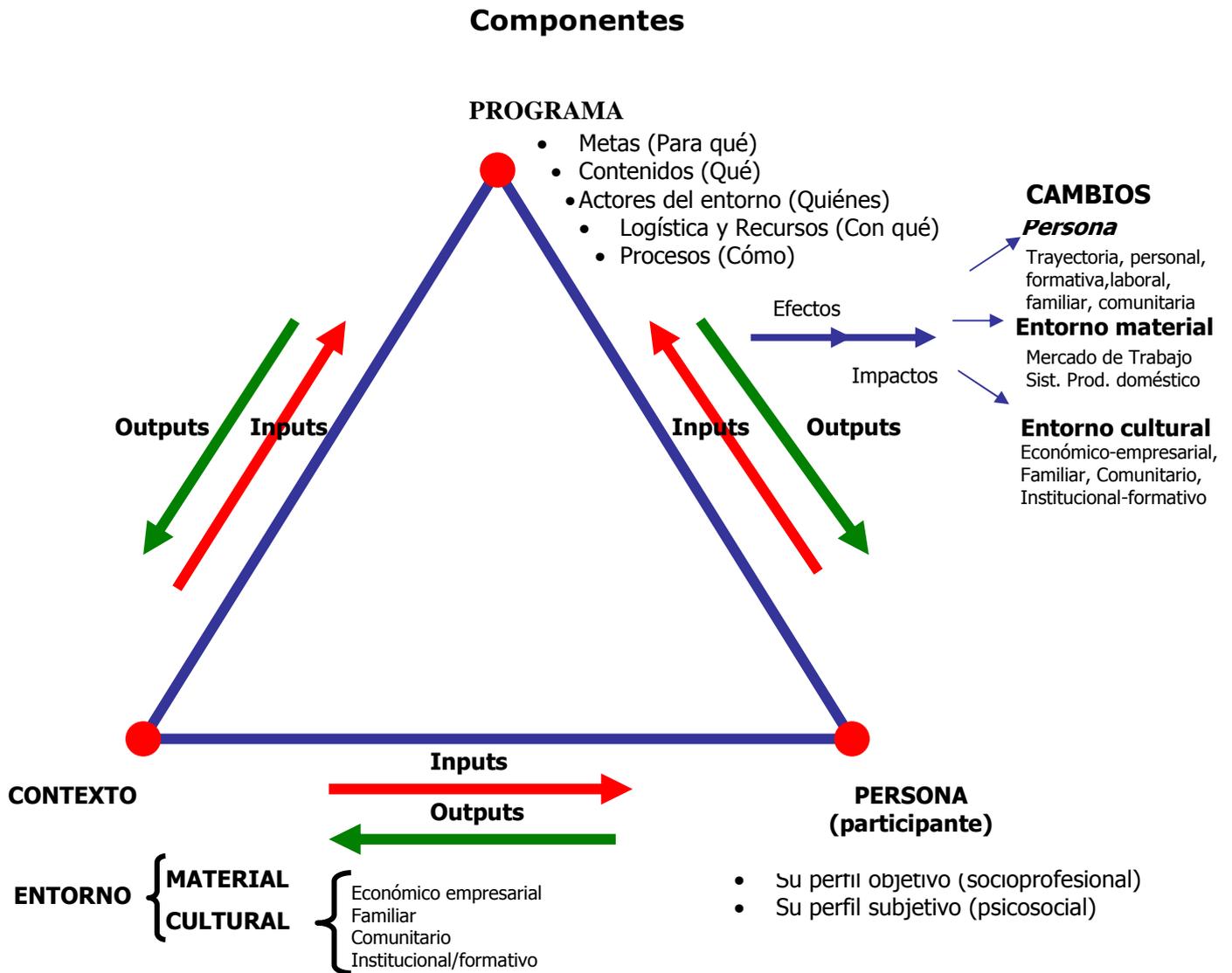
Este nivel de análisis de la evaluación forma parte de la también llamada "evaluación interna" (Gallard y Jacinto, 1998), puesto que examina principalmente el proceso de intervención de la formación y las características del programa. Aún cuando se apunta que su enfoque es esencialmente cualitativo, será importante intentar complementar esta exploración con información de tipo cuantitativo (de modo especial lo relativo a los costos de la formación).

### **3) INSTITUCIONALIZACIÓN**

La presencia del enfoque de género a nivel contextual -institución promotora- y a nivel de programa -acciones formativas y complementarias- genera condiciones de cambio estructural que pueden ser verificadas en el corto, medio y largo plazo, y fortalece la sostenibilidad de los logros alcanzados. Desde este punto de vista, el modelo de evaluación propuesto prestará una especial atención a dos cuestiones clave:

- a) **la evolución de los programas a medio y largo plazo** (¿continuaron? ¿se proyectaron? ¿con financiación interna o externa? ¿permearon en el conjunto de la entidad sus metodologías, culturas, valores, equipos...? ¿se crearon redes internas o externas),
- b) **las interrelaciones positivas o negativas que se producen entre programas e instituciones/entidades** a la hora de fortalecer la institucionalización de la dimensión de género, sobre la base de tipologizar ambos en función de su grado de innovación, existencia de culturas de género, apertura e interacción con los actores del entorno, etc.

**FIGURA V. COMPONENTES DEL MODELO**



# LA PERSONA

## PERSONA

### a) Perfil objetivo

- Capacidad y disponibilidad: El perfil objetivo marca puntos de partida diferentes en la capacidad y disponibilidad de la persona que aborda un proceso formativo/laboral.
- Autovaloración y decisiones: Además, incide en la manera en que la persona se valora a sí misma (perfil subjetivo) y, por tanto, puede tener un impacto en sus valores, actitudes y decisiones.
- Valoración externa: E influye en la manera en que el entorno colectivo valora a la persona y le abre o le cierra, en esa medida, mayores o menores oportunidades de empleo.
- Hombres y mujeres, perfiles diferentes: El perfil objetivo de hombres y mujeres en relación al empleo es diferente, hasta el punto de que sus distintos papeles en los sistemas productivo y reproductivo determinan que ambos adopten tendencialmente conductas dispares en el mercado de trabajo: los hombres tienden a un comportamiento laboral lineal y estable, mientras que en las mujeres los indicadores de empleo varían fuertemente en función de variables como la edad, el estado civil, los hijos, el nivel educativo, los ingresos o el modelo socioeconómico de familia.

A efectos del presente modelo de evaluación, se considerarán cinco bloques de elementos diferentes en la construcción del perfil objetivo:

#### *Perfil objetivo*

- Formativo
- Económico
- Laboral
- Familiar
- Comunitario

Cómo son estos perfiles de entrada, cómo se correlacionan los perfiles objetivos con los subjetivos, cómo cambian –si es que lo hacen– dependiendo del tipo de programa/tratamiento aplicado, cómo de esas modificaciones pudieran derivarse posteriormente transformaciones en el empleo y en la empleabilidad de las y los participantes... son aspectos de los que dará cuenta este modelo de evaluación.

## INDICADORES

- Sexo
- Edad
- Hábitat (rural/urbano y tipo de entorno urbano)
- Nivel académico
- Formación complementaria
- Ingresos personales (*monto en relación con el ingreso total del hogar y destino*)
- Estado civil, hijos/as
- Características socioeconómicas de la unidad familiar de pertenencia (*tamaño, actividad de sus miembros, ingresos familiares, posición del entrevistad@, distribución de las tareas domésticas (tiempo dedicado, tipo de tareas, ayudas disponibles personales y de electrodomésticos)*)
- Vivienda, cobertura de salud y atención prenatal (*entendidas como elementos fundamentales para definir el grado de satisfacción de las necesidades básicas y, por ende, la condición de pobreza*)
- Experiencia profesional (*número y duración de los empleos, características del último trabajo: sector, actividad y categoría, tipo y duración del contrato, tamaño de la empresa..., razones de pérdida del empleo, cobro o no de prestaciones, tiempo en el desempleo*)
- Uso del tiempo (*cantidad y destino del tiempo libre, participación comunitaria, etc.*)

## PERSONA

### b) *Perfil subjetivo*

- Está condicionado por el perfil objetivo individual y por el entorno cultural/colectivo pero, a la vez, los cambios en el mismo pueden inducir a transformaciones de carácter objetivo a todos los niveles (en la persona y en su entorno...)
- Porque...**una creencia deriva en una práctica y una práctica puede llegar a construir una realidad**, de modo que una nueva creencia puede convertirse –y de hecho se convierte muchas veces- en catalizador de una realidad nueva
  - ❖ Creer para crear
  - ❖ Creencia→Práctica→Realidad
  - ❖ “Saber que se sabe” o asumir que se puede, como desencadenante de un uso más efectivo del saber y del poder
- En el contexto del sistema sexo-género, las mujeres suelen padecer con frecuencia de:
  - ❖ Una menor conciencia de capacidad y autonomía (no sé, no puedo).
  - ❖ Una inferior autoestima (no valgo).
  - ❖ Una mayor necesidad de adaptación a las expectativas de los demás (soy en función de lo que se espera de mí).
  - ❖ Una búsqueda permanente de la aceptación ajena (no soy fuente de legitimidad).
  - ❖ Una tendencia a culpabilizarse, a “hacerse perdonar” y a no asumir méritos por los éxitos alcanzados (no merezco, debo pagar).
  - ❖ Un superior perfeccionismo (tengo que esforzarme más si quiero dar la talla).
  - ❖ Una hiperresponsabilidad excesiva en todos los frentes (cargo con todo).
  - ❖ Una menor inclinación a la cooperación instrumental con otras mujeres (lo hago sola).

Todas estas creencias operan –más aún en las categorías más pobres- como factor limitante de sus expectativas y posibilidades a la hora de ejercer el margen de maniobra disponible para trascender una determinada realidad objetiva. En consecuencia, tener en cuenta el perfil subjetivo e identificar los cambios que se producen en él reviste una gran importancia a la hora de interpretar la realidad en la que se inscribe la formación así como de *predecir/constatar transformaciones posteriores* fruto de una determinada estrategia formativa orientada a incidir en la subjetividad individual y en el cambio de la autopercepción de las mujeres.

## INDICADORES

### 1. YO (quién soy, qué sé)

*Autopercepción y conciencia de la propia valía y competencias*

- Nivel de autoestima: más alto, más bajo (soy menos/soy más, sé menos/sé más, merezco menos/merezco más)
- Competencias de empleabilidad (ver detalle al final de este cuadro \*): más presentes, menos presentes

### 2. MI ENTORNO (dónde estoy y qué puedo hacer)

*Conocimiento y margen de maniobra percibido frente a los problemas y oportunidades del entorno laboral, familiar y comunitario*

- Visión: mayor o menor conocimiento y control
- Relación/interacción: más activa, menos activa
- Perfil de género (interiorización de roles: percepción y posición de género)

### 3. MI FUTURO (a qué aspiro y qué hago por conseguirlo)

*Capacidad de articular unas metas viables socioprofesionales y, a la par, con perspectivas de trascender el punto de partida*

- Naturalización de la condena/ampliación del horizonte de aspiraciones
- Mayor o menor protagonismo en su construcción
- Percepción de las posibilidades de lograr las metas (más al alcance, menos al alcance)
- Disposición y compromiso con un proyecto sociolaboral definido

### \* **Empleabilidad**

#### 1. Manejo de sí mism@

*Autoconocimiento, autoestima, autocontrol, automotivación, autonomía*

#### 2. Capacidad de proyección

*Creatividad, visión de futuro, anticipación, experimentación-inclinación hacia lo nuevo, curiosidad, intuición, imaginación, aprendizaje permanente*

#### 3. Capacidad de intervención

*Iniciativa, emprendizaje, liderazgo, decisión, gestión de imprevistos, optimismo, capacidad multitarea*

#### 4. Capacidad para las relaciones humanas

*Comunicación, cooperación, negociación, trabajo en equipo, conciliación*

#### 5. Visión global y sistémica

*Integración, polivalencia, observación*

#### 6. Capacidad de implicación

*Responsabilidad, dedicación, compromiso, tenacidad*

#### 7. Capacidad de gestión

*Priorización, organización, autogestión, capacidad de priorizar, gestión del proyecto de vida y trabajo, gestión de la información*

# EL CONTEXTO

Entorno Material

Entorno Cultural

- Institucional/Formativo
- Económico/Empresarial
- Familiar
- Comunitario

## ENTORNO MATERIAL

### Mercado de trabajo y sistema de producción doméstica

La influencia del entorno material sobre un Programa de formación es definitoria aunque no siempre resulte fácil de medir de modo cierto. Sin embargo, sí hay alguna información de base cuyo conocimiento y sistematización resulta imprescindible para poder evaluar un programa determinado.

Debería ser la información y el análisis del contexto (sociedad de servicios, industrial o agraria; una zona más o menos accesible desde un punto de vista geográfico; tejido productivo de grandes o pequeñas empresas; tasas mayores o menores de desempleo, subempleo o pobreza estructural y con una evolución al alza o a la baja; un nivel alto o bajo de escolarización de la población general, índices de fecundidad elevados o reducidos) la que condiciona y determina las decisiones estratégicas, logísticas, metodológicas y organizativas adoptadas por l@s responsables de un programa, así como la diferente prioridad asignada a unos ingredientes u otros en función de cuál sea la realidad externa frente a la que se actúa.

Por ejemplo, no tiene la misma relevancia prever facilidades de transporte en áreas rurales apartadas que en una zona urbana y bien comunicada, no es comparable trabajar en pro de la integración femenina en ocupaciones no tradicionales en una zona industrial que en una sociedad de servicios, o son radicalmente distintas las proyecciones que puedan hacerse del empleo, de la disponibilidad laboral o de las necesidades estables de servicios complementarios en función de las características y evolución de la pirámide de edades y de la estructura familiar o de la red asistencial disponible. Por no hablar de la superior o inferior idoneidad de la cobertura, pertinencia o impacto de un Programa dependiendo de su capacidad de dar respuesta a la problemática y oportunidades de su entorno específico.

Por ello, se ha realizado una pequeña selección, no exhaustiva, de indicadores del entorno material considerados de especial relevancia y, además, relativamente fáciles de obtener, con la finalidad cualitativa de evaluar la coherencia y la pertinencia de las estrategias y metodologías de intervención decididas por el Programa. Dichos indicadores deben estar necesariamente referidos al ámbito de intervención o influencia del Programa pero también se deberá contar con referencias comparativas con relación a la realidad nacional, en forma tal de poder dimensionar la intervención. Ello implica que el número de habitantes debe ser el de la zona de cobertura salvo que fuera un Programa nacional.

La información a la que refiere este componente debería formar parte de los antecedentes y/o justificación del Programa y complementarse o precisarse con estudios encarados durante la ejecución.

## INDICADORES

### a) Entorno general

- Demarcación territorial del programa (barrio, ciudad, comunidad rural...)
- Número de habitantes
- Pirámide de edades
- Analfabetismo y escolaridad
- Indicadores de pobreza por sexo y edad

### b) Mercado de trabajo

- PIB total y por sectores
- PIB por habitante y sexo
- Ingresos promedios y diferenciales salariales por sexo y edad
- Estructura, composición y evolución del empleo por sexo
- Tejido empresarial: número y tamaño de las empresas
- Actividad laboral por sexos (*cifras absolutas y tasa total y por edades/nivel educativo/estado civil/número de hijos*)
- Ocupación por sexos (*cifras absolutas, distribución y tasa total y por edades/nivel educativo/estado civil/número de hijos, distribución por sectores y subsectores productivos, tipo de contrato, tipo de jornada*)
- Distribución del subempleo por sexos
- Desempleo por sexos, edad, nivel educativo, primer empleo, desempleo larga duración, etc.
- Puestos de trabajo y niveles salariales medios de los empleos relacionados con las actividades tradicionalmente desarrolladas por las mujeres en el entorno doméstico
- Visión prospectiva de las oportunidades y tendencias del entorno

*Incorporar datos de evolución reciente (tres últimos años).*

### c) Sistema de producción doméstica

- Tasas de fecundidad
- Tasa de maternidad adolescente
- Tamaño medio y composición de las familias
- Proporción de mujeres jefas de hogar
- Disponibilidad y accesibilidad de guarderías infantiles
- Cobertura sanitaria, de servicios sociales y de atención prenatal
- Composición de los nacimientos según condición de la familia de origen
- Cobertura, costos y accesibilidad del sistema educativo. Escuelas de tiempo completo y preescolares
- Situación legal y laboral del servicio doméstico

## ENTORNO CULTURAL

### **a) Entorno institucional/formativo**

Un tipo de entorno institucional determinado acoge, desarrolla o amplifica prácticas que inciden en el mayor o menor grado de éxito de sus actividades en la inserción laboral y en la empleabilidad de sus usuarias/os, así como en la sostenibilidad de los logros.

Asimismo, un entorno institucional, cuanto más orientado esté a las personas y a la integración de su realidad, cuanto más sentido crítico posea, cuanto más activo, participativo e innovador resulte, más permeable será a incorporar visiones y prácticas de género.

La hipótesis de este modelo es que la incorporación de visiones y prácticas de género a nivel institucional incide positivamente en el enfoque, resultados e impacto de los programas, y también en la capacidad de transformar, innovar y mejorar la calidad y adaptación de las instituciones formativas.

Por otra parte, integrar la perspectiva de género en una institución formativa –de un modo profundo y sostenible, y no tanto superficial y burocrático– implica abordar un cambio significativo de las estrategias, organización y culturas de la entidad, tan complejo de realizar como difícil de evaluar.

Cara a este modelo de análisis, se ha pretendido establecer una tipología de instituciones formativas, sobre la base de una serie de indicadores que permitan apreciar en el transcurso del análisis tres aspectos fundamentales: a) la incidencia de un entorno institucional dado en la tipología de los programas propuestos (en sus metas, contenidos, participación e interacción de organización....), b) su influencia posterior en los resultados e impacto de las acciones y, por último, c) la interacción dinámica entre los programas y el entorno institucional con vistas a una evolución progresiva hacia enfoques y prácticas de género más sostenibles e interiorizadas en el acervo común de la institución. Lo que, a su vez, habrá de incidir en una mayor calidad y adaptación de las acciones programadas a los principios de la igualdad de oportunidades, y así sucesivamente.

La información para confeccionar esta tipología puede obtenerse de los antecedentes y justificación del Programa así como de los instrumentos específicos que se presentan para evaluarlo.

## INDICADORES

### **A nivel general:**

- Marcos legales, organismos y programas públicos favorecedores del empleo de la mujer

### **En el interior de la entidad:**

- Organización más participativa/menos participativa (sistemas de toma de decisiones, grupos de trabajo, mecanismos de coordinación...)
- Más innovadora/más tradicional (enfoque para la construcción del curriculum formativo, sistemas de información y concepciones/herramientas didácticas, oferta de actualización de docentes, mecanismos para el intercambio de experiencias, acciones piloto...)
- Más crítica/menos crítica (cultura y práctica de la evaluación como herramienta de calidad, difusión y retroalimentación de resultados)
- Con saber hacer acumulado/sin saber hacer acumulado (antigüedad y estabilidad/rotación de los miembros de la entidad/sistemas de almacenamiento y difusión del saber hacer institucional)
- Orientada a la demanda/centrada en la oferta (mecanismos de diagnóstico e interacción con el entorno económico/empresarial, visión prospectiva o registro de la realidad)
- Orientada a las personas/centrada en los conocimientos (contenidos, metodologías y organización de la formación; integración de procesos/trabajo por funciones, rol de la orientación ocupacional y profesional)
- Abierta al entorno/cerrada al exterior (mapa de cooperación con actores externos, intensidad y nivel estructural de esa relación)
- De composición básicamente masculina/de composición básicamente femenina (presencia de las mujeres en los puestos directivos, técnicos y docentes)
- Con visión y práctica de género/sin visión y práctica de género (actividades, unidades y herramientas que integren diferencialmente las necesidades específicas de las mujeres a lo largo de todo el proceso formativo)

## ENTORNO CULTURAL

### ***b) Entorno económico/empresarial***

El empleo además de corresponderse con una actividad productiva, es una institución y una construcción social, inscrita en una sociedad dada, en una época determinada y protagonizada por sujetos sexuados que construyen su identidad en torno a él. Por ello, en ocasiones, podría hasta equipararse a un "club" con reglas, rituales y sistemas de pertenencia que retroalimentan espacios de poder que llegan a ser excluyentes para las mujeres, independientemente de cuáles sean sus capacidades objetivas.

Existe un amplio acuerdo en que los estereotipos de género operan hasta tal extremo en el mercado de trabajo que se considera que, hoy por hoy, las mujeres siguen soportando fuertes resistencias "invisibles" a su integración profesional en prácticamente todos los estratos laborales. Esto es especialmente cierto en las áreas de empleo tradicionalmente masculinas donde, aún cuando las mujeres alcancen elevados niveles de competencia, el entorno ejerce de barrera directa a la inserción (empresarios, compañeros...).

Hay entornos económico-empresariales más abiertos o más cerrados a la participación laboral femenina. Probablemente, los más abiertos sean los vinculados a los emprendimientos propios, a las áreas de tradicional presencia femenina como es el caso de los servicios y a los nuevos sectores de actividad, donde opera menos el arraigo de patrones y costumbres excluyentes.

En general, los patrones culturales de género se manifiestan en este ámbito por medio de:

- La ignorancia e infravaloración colectiva del mundo privado (lo doméstico "no existe", la única fuente de identidad y estatus descansa en el empleo, la gestión de la vida familiar de las trabajadoras "es su problema").
- La infravaloración de lo femenino en el mundo laboral (las mujeres son más subjetivas y emocionales, no tienen ambiciones ni autoridad, están menos cualificadas, lo que ellas hacen es menos importante...).
- La presunción de menor estabilidad en el comportamiento laboral (las mujeres se dedican menos tiempo al trabajo y lo abandonan en cualquier momento "por culpa" de los hijos y de la familia).
- La catalogación de las mujeres como un reclamo sexual (que dificulta la concentración y pone en peligro la competitividad, cohesión y equilibrio de los ambientes masculinos).
- La segregación de las oportunidades profesionales (las mujeres sirven para algunas cosas pero no así para otras).
- La consideración de que lo masculino comprende la totalidad tanto en patrones de comportamiento y valoración, como en la organización de los horarios, en las normas y en los lenguajes.

Desde esta perspectiva, se analizarán los puntos de partida al respecto, para después poder conocer el modo como el programa opera para ayudar a modificar la situación y las consecuencias posteriores de hacerlo o no hacerlo.

## INDICADORES

- Estructura empresarial de la zona por tamaño de las empresas y edades y perfiles tecnológicos y de cualificación
- Indicadores de innovación empresarial (tecnológica, organizacional, etc.)
- Normativa laboral vigente y regulación legal de los horarios de trabajo y existencia o no de mecanismos flexibles para las madres trabajadoras
- Sistema de remuneración de las licencias por maternidad (a cargo de empleadores o del Estado)
- Nivel de representación femenina en las organizaciones sindicales y grado de compromiso/incorporación por parte de ellas de la igualdad de oportunidades
- Perfil de género de los actores del entorno empresarial con el que se relaciona la Entidad de Formación
- Participación femenina en organizaciones empresariales
- Participación de las mujeres de la zona geográfica de referencia en actividades no tradicionales (segregación horizontal) y en puestos y niveles de decisión en las empresas (segregación vertical)
- Existencia y actividad de las agencias y programas de desarrollo local, a nivel general y en el campo de la igualdad de oportunidades
- Participación de los actores económico-empresariales en los programas de formación y actividades en el campo de la igualdad de oportunidades
- Realización por la entidad de programas de creación de empresas por parte de las mujeres
- Aportes financieros empresariales a las instituciones de formación (obligatorio, voluntario, inexistente).

## ENTORNO CULTURAL

### c) Entorno familiar

La incidencia del entorno familiar, a pesar de su ocultamiento sistemático, es crucial en los procesos de participación laboral (y formativa) de hombres y mujeres. En el caso de los hombres, porque la presencia de la mujer en el hogar suele coincidir con la ausencia masculina de las responsabilidades familiares lo que, entre otras cosas, repercute en su "sobre-disponibilidad" profesional. Y en el de las mujeres, justo por lo contrario: su rol en el sistema de producción doméstica –que no ha sido modificado en lo sustancial por su incorporación al mercado de trabajo– disminuye su disponibilidad y energías sociolaborales, como no sea a costa de un enorme sobre esfuerzo que, de hecho, está siendo la fórmula mediante la cual la cualificación e integración profesional femenina se está llevando a cabo en todo el mundo.

Porque las mujeres, cuando salen de su trabajo o formación, normalmente inician –o reinician– otra jornada en la cual muchas veces su cónyuge –en esta esfera "infradisponible"– es más un factor de exigencia y freno que de apoyo.

Este ocultamiento de lo privado-doméstico, por otro lado, sirve para relegar dentro del propio mercado las tareas y puestos relacionados tradicionalmente con la esfera familiar (cuidado y servicios a las personas), que habitualmente cuentan con menos ingresos y prestigio, lo que resulta independiente de su valor económico real.

En el caso de las mujeres pertenecientes a colectivos desfavorecidos esta dimensión se amplifica todavía más en la medida en que las pautas de natalidad, la violencia intrafamiliar o, por el contrario, el hecho de ejercer sin apoyo como jefas de hogar tienen consecuencias de primer orden en las oportunidades de cualificación y de empleo.

Conocer las características del entorno familiar de las y los participantes, y saber luego cómo interviene un programa de formación en esa esfera (lo cual puede suceder por voluntad expresa del mismo o a veces hasta sin ella si tenemos en cuenta, por ejemplo, desde la influencia negativa de los horarios formativos incompatibles hasta la influencia positiva del grupo de compañeras de aula en el estímulo al cambio de roles) formará, por tanto, parte de este modelo de evaluación, siendo considerado en los tres momentos del proceso: entrada, salida y seguimiento.

Este componente se articula y complementa con lo señalado para el Sistema de Producción Doméstica.

## INDICADORES

- Legislación de maternidad/paternidad vigente: cobertura, tiempos, grado de aplicación, financiamiento (Estado, empresariado, etc.)
- Normas nacionales y/o adhesión a convenios nacionales sobre responsabilidades compartidas
- Prácticas y clima cultural vigente sobre el trabajo de cuidado y atención de niños y personas mayores
- Práctica y organización de los horarios y las modalidades de pago en el entorno de los servicios básicos del hogar
- Niveles de violencia doméstica (explícitos y ocultos) y existencia o no de políticas de apoyo y prevención
- Existencia de redes de cobertura para el cuidado infantil y de las personas mayores
- "Clima cultural", cobertura y costo de los servicios de atención infantil (guarderías, preescolares, redes de apoyo) y del cuidado de personas mayores (sistemas pre-pagos de compañía, casas de tercera edad, etc.)

## ENTORNO CULTURAL

### ***d) Entorno comunitario***

El entorno comunitario es un centro de gravedad que impulsa hacia arriba o hacia abajo a sus miembros en función de dónde haya éste establecido su punto de equilibrio. De ese modo, un entorno favorable puede disponer de un gran poder para estimular las culturas y prácticas de equidad y uno desfavorable operar de freno a los esfuerzos individuales realizados por las personas para mejorar su posición social y laboral.

Esto significa dos cosas: que el entorno comunitario ha de ser contemplado en el contexto de análisis de un programa formativo, mucho más aún cuando se trata de núcleos humanos afectados por situaciones de pobreza, donde la comunidad opera de un modo muy importante, ya sea para bien o para mal.

En segundo lugar, se hará necesario también indagar posteriormente en la manera como el propio programa actúa o incide sobre el entorno comunitario, si es que lo hace, para poder inferir si esta variable influye o no en los resultados de las intervenciones, así como cuándo y cómo lo hace.

## INDICADORES

- Asociacionismo religioso y comunitario
- Clima relativo al papel social de la mujer
- Participación de las mujeres en la vida general de la comunidad
- Redes de apoyo social al trabajo femenino
- ONGs de mujeres

# EL PROGRAMA

## **METAS DEL PROGRAMA → PARA QUÉ**

Se abordarán en el análisis las siguientes posibles finalidades específicas de los programas de formación:

### **EN RELACIÓN A L@S PARTICIPANTES**

#### *a) Desemplead@s*

- Inserción laboral de personas desempleadas en el mercado de trabajo por cuenta ajena
- Inserción laboral de personas desempleadas mediante el autoempleo o la creación de empresas
- Inserción laboral de personas desempleadas en puestos de trabajo ofertados por empresas específicas
- Mejora del perfil laboral y de las competencias de empleabilidad de personas desocupadas

#### *b) Ocupad@s*

- Formación continua de trabajador@s ocupad@s con vistas a su adaptación/reconversión sectorial u ocupacional
- Formación continua de trabajador@s ocupad@s con vistas a apoyar su mejora o promoción en el empleo/en la empresa
- Formación continua de trabajador@s ocupad@s a fin de atender necesidades específicas de las empresas en las que ést@s prestan sus servicios
- Capacitación de trabajador@s ocupad@s para propiciar la creación de sus propias empresas
- Capacitación de trabajador@s informales a fin de facilitar su acceso a la economía formal

#### *c) Pequeñ@s empresari@s*

- Capacitación de pequeñ@s empresari@s con vistas a la consolidación o modernización de sus negocios

#### *d) Colectivos desfavorecidos*

- Integración sociolaboral de colectivos específicos con problemáticas de exclusión o en condiciones de desventaja en el mercado de trabajo

*e) Género e igualdad de oportunidades*

- Incorporación femenina en áreas de actividad no tradicionales con escasa presencia de mujeres (diversificación)
- Incorporación femenina en nuevas áreas o nichos de empleo
- Revalorización y profesionalización de actividades vinculadas al sector doméstico
- Promoción del empresariado femenino
- Acceso de mujeres a puestos de responsabilidad y toma de decisiones
- Conciliación entre la vida laboral y la vida familiar a fin de mejorar la disponibilidad profesional de las mujeres

*f) Agentes multiplicadores*

- Cambio cultural de los actores sociales y económicos en relación a su participación en las dinámicas de formación, empleo y desarrollo
- Cambio cultural de los actores sociales y económicos en relación a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- Creación de estructuras/redes de apoyo y cooperación entre las personas beneficiarias de la capacitación

**EN RELACIÓN A LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO**

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS ENFOQUES DE GÉNERO

- Lograr una *integración real, profunda y sostenible de la perspectiva de género en las políticas, programas, prácticas y culturas* de los organismos de formación

## **CONTENIDOS DEL PROGRAMA→QUÉ**

*En sus contenidos ¿integra el programa la realidad objetiva y subjetiva de las personas y sus diferentes puntos de partida?*

*¿Trabaja la dimensión de la empleabilidad? ¿cómo lo hace?*

*¿Cómo tiene en cuenta e interactúa con el entorno productivo (empresas y agentes económicos)? ¿y cómo la realidad cambiante del empleo se refleja en los contenidos del programa?*

*¿Se considera la realidad familiar y comunitaria de las y los participantes? Y si es así ¿cómo y con qué intensidad se hace?*

Para buscar respuestas a estas preguntas se analizará el programa desde la óptica de once grandes áreas de contenido:

### **1. Formación técnico-profesional**

- Contenidos técnicos
- Sector/es y subsector/es productivo/s
- Áreas ocupacionales

### **2. Formación empresarial**

- La persona
- La empresa
- El proyecto
- Las funciones
- Los procesos
- Los recursos

### **3. Aproximación al mercado de trabajo**

#### *Orientación profesional*

- Información sobre oportunidades laborales concretas
- Estrategias y técnicas de manejo (búsqueda y tratamiento) de la información sobre el mercado de trabajo
- Técnicas de búsqueda de empleo
- Interpretación del entorno laboral y del mundo real de las empresas

#### *Intermediación*

- Bolsa de trabajo

#### *Actuación sobre el entorno productivo*

- Sensibilización activa al empresariado para promover la contratación posterior de las participantes

### *Prácticas y contratos*

- Realización de prácticas en empresas de la localidad
- Planes de formación/empleo (bajo el régimen de becas, contratos...)
- Otro/s

#### **4. Diversificación profesional**

- Orientación profesional para la diversificación de opciones
- Preformación y prácticas en habilidades técnicas relacionadas con profesiones u oficios donde las mujeres hayan estado poco representadas
- Otro/s

#### **5. Formación compensatoria** (puesta a nivel para cubrir déficits educativos)

- Matemáticas
- Lenguaje
- Lectoescritura
- Otro/s

#### **6. Habilidades tecnológicas**

- Principales conceptos
- Manejo básico de programas y herramientas
- Manejo avanzado de programas y herramientas
- Búsqueda y gestión de información por Internet
- Otro/s

#### **7. Desarrollo personal**

- Desarrollo de la autoestima
- Autonomía
- Liderazgo
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Creatividad
- Responsabilidad
- Anticipación a los problemas
- Asunción de riesgos
- Visión global
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Disposición para aprender
- Otro/s

#### **8. Género e igualdad de oportunidades**

- Conceptos básicos de identidad y relaciones de género
- Contexto de las realidades de género
- Derechos humanos y de las mujeres
- Análisis de estereotipos de género
- Las políticas de igualdad de oportunidades
- Estrategias y herramientas prácticas para afrontar los estereotipos de género en el mundo empresarial y laboral
- Otro/s

### **9. Gestión del entorno familiar**

- Administración efectiva del tiempo laboral y familiar
- Negociación intrafamiliar
- Equilibrio de roles en la pareja
- Derechos y deberes en la familia
- Reuniones, visitas y talleres con miembros de la unidad familiar
- Otro/s

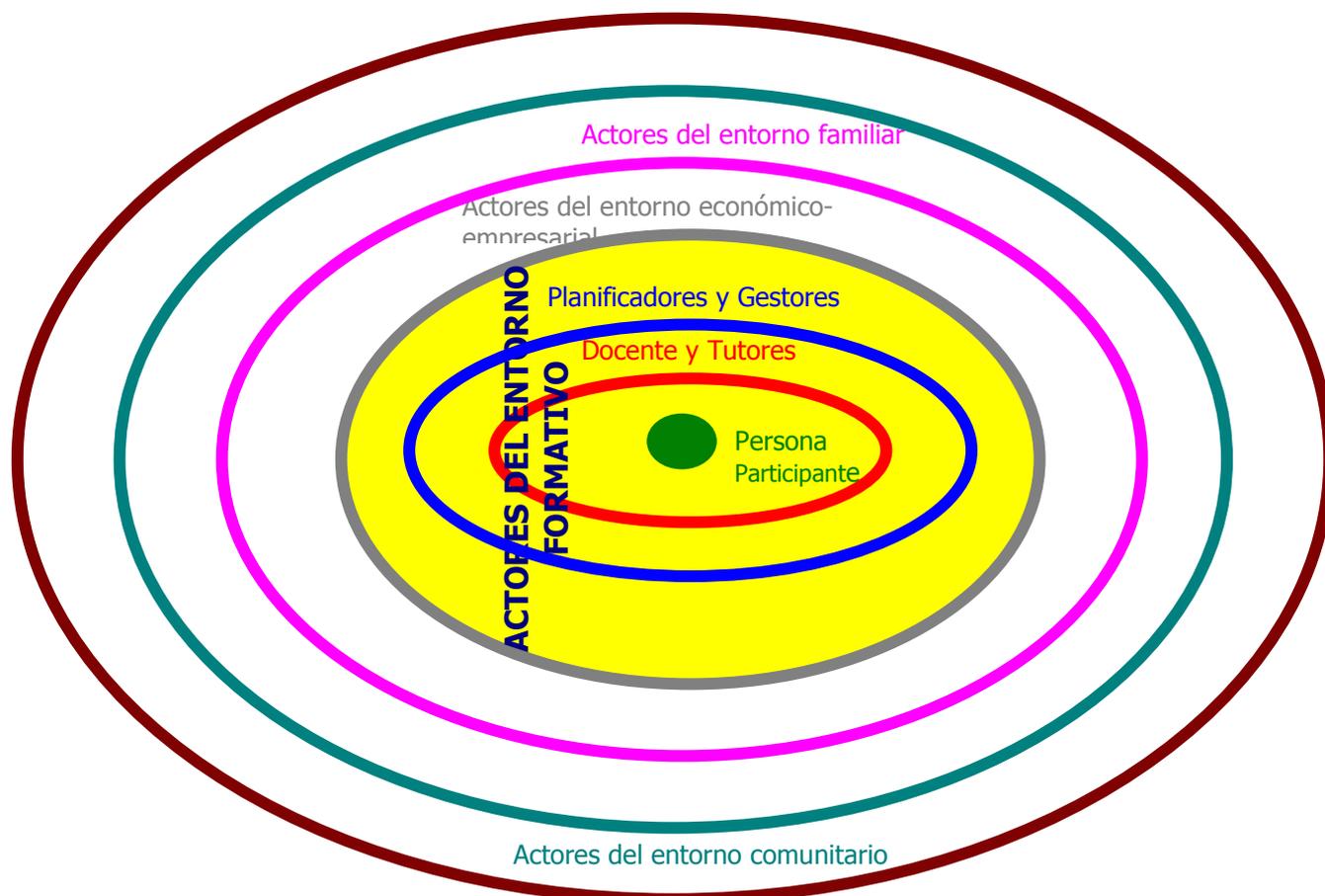
### **10. Gestión del entorno comunitario**

- El papel de la comunidad en el desarrollo económico y humano
- Participación y liderazgo comunitario
- Reuniones, visitas y talleres con miembros de la comunidad

### **11. Formulación y gestión del proyecto sociolaboral**

- Formación en metodología de proyectos
- Autoevaluación/autodiagnóstico personalizado de capacidades, motivaciones y expectativas
- Evaluación/diagnóstico del entorno laboral
- Diseño del itinerario o proyecto personal de inserción
- Sistema de tutorías para apoyar los proyectos de inserción sociolaboral resultantes
- Otro/s

## ACTORES DEL PROGRAMA → QUIÉNES



La formación es un sistema de relaciones humanas.

¿Quiénes participan en él? ¿Interactúan entre sí?

¿Cómo lo hacen?. ¿Bajo qué sistema de valores y compromisos? Es éste un aspecto clave del análisis del proceso formativo y de sus resultados.

La integración de los actores puede tenerse en cuenta al menos de cuatro maneras, según su grado de presencia en el programa sea más o menos intenso e estructurante: a) *el entorno como contexto*: conocimiento y diagnóstico de su realidad para tenerla en cuenta en la planificación de actuaciones, b) *el entorno como contenido*: incorporación expresa de estrategias de relación con el entorno dentro del currículum formativo de l@s participantes, c) *el entorno como agente de apoyo ("cómplice")*: procesos de consulta e implicación de éstos para apoyar activamente el desarrollo del programa, y d) *el entorno como usuario*: integración plena de los usuarios del entorno en las actividades del programa (talleres...).

## **LOGÍSTICA Y RECURSOS DEL PROGRAMA→CON QUÉ**

### **Financiación**

- Interna
- Externa

### **Metodologías y recursos didácticos**

#### *Metodologías*

- Módulos y talleres prácticos
- Sistemas de formación por competencias
- Sistemas de participación activa en el aula
- Mecanismos que incentiven el aprendizaje y el apoyo horizontal entre las/os participantes
- Cursos o actividades (módulos, reuniones...) específicas para mujeres
- Acompañamiento personalizado a lo largo del proceso formativo
- Teleformación (autoformación, teleformación tutorizada individual o grupal, modalidades mixtas)

#### *Recursos didácticos*

- Material didáctico de apoyo a la labor docente (guías, CDs...)
- Material didáctico de apoyo a las y los participantes (guías, CDs...)
- Material didáctico con óptica de género para l@s docentes y tutores
- Material didáctico con óptica de género para l@s participantes

### **Medios técnicos**

- Soportes audiovisuales
- Computadoras (uso docente)
- Computadoras (uso participantes)
- Acceso a Internet (docentes)
- Acceso a Internet (participantes)

- Sistemas accesibles a l@s usuari@s de información sobre el mercado de trabajo
- Acceso por parte de l@s participantes al uso de recursos tales como teléfono, fax, fotocopidora, suscripciones a prensa...
- Otros.

### **Asistencia técnica**

- Unidad de asistencia técnica para docentes y tutor@s del programa
- Unidad de asistencia técnica para atender demandas de l@s participantes

### **Becas**

- Becas, sí o no
- Tipo de becas
- Cuantía
- Finalidad
- Tipo de participantes con derecho a beca

### **Otros apoyos para personas con familiares a su cuidado**

- Flexibilidad de horarios
- Acompañamiento
- Guarderías

### **Otros recursos**

- Almuerzo o merienda

### **Accesibilidad del centro formativo**

- Horarios
- Distancia del centro formativo en relación a los lugares de residencia de l@s participantes
- Facilidades de acceso al centro formativo (ubicación, facilidades de transporte, unidades móviles de formación)

## EL PROCESO DEL PROGRAMA →CÓMO



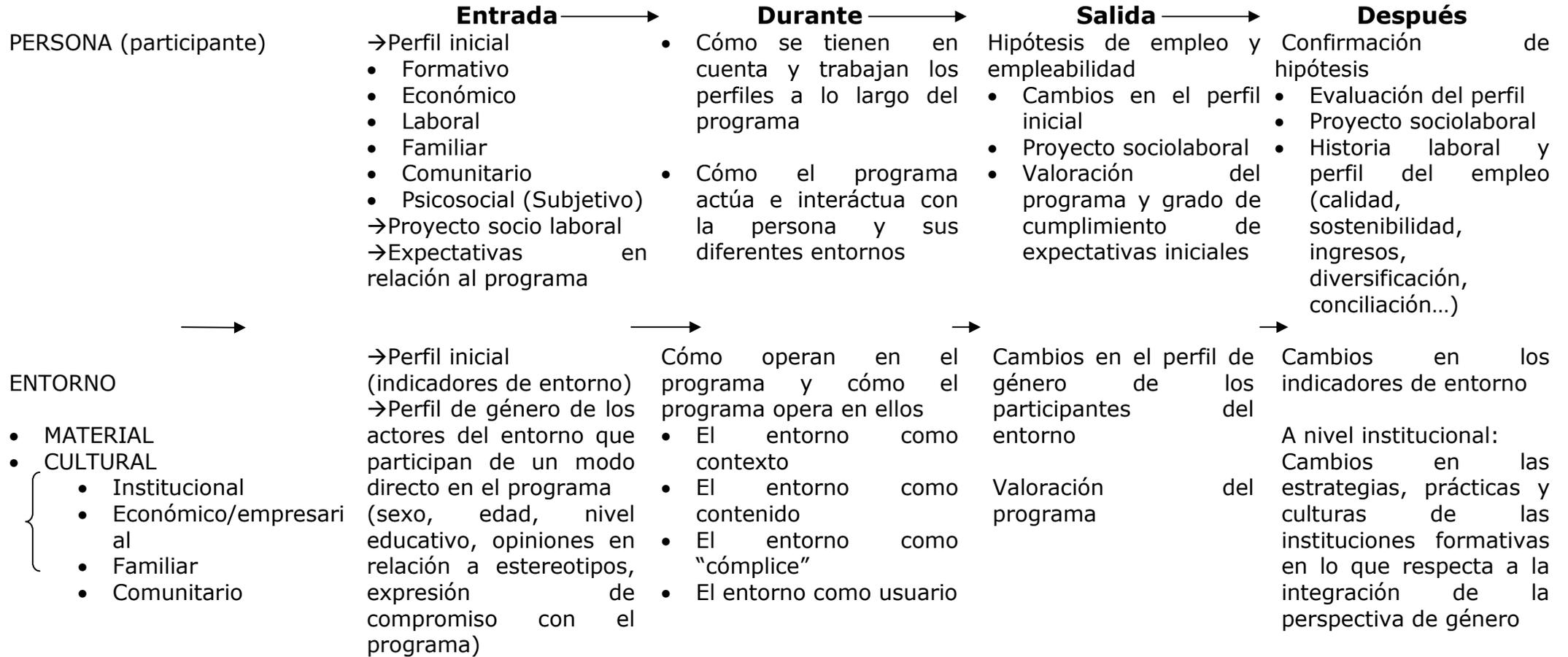
La formación responde a un ciclo o proceso en el que participan diversos agentes que, a su vez, van acumulando experiencias y aprendizajes que repercuten en los procesos siguientes.

Se trata de un proceso de acumulación no lineal sino en espiral.

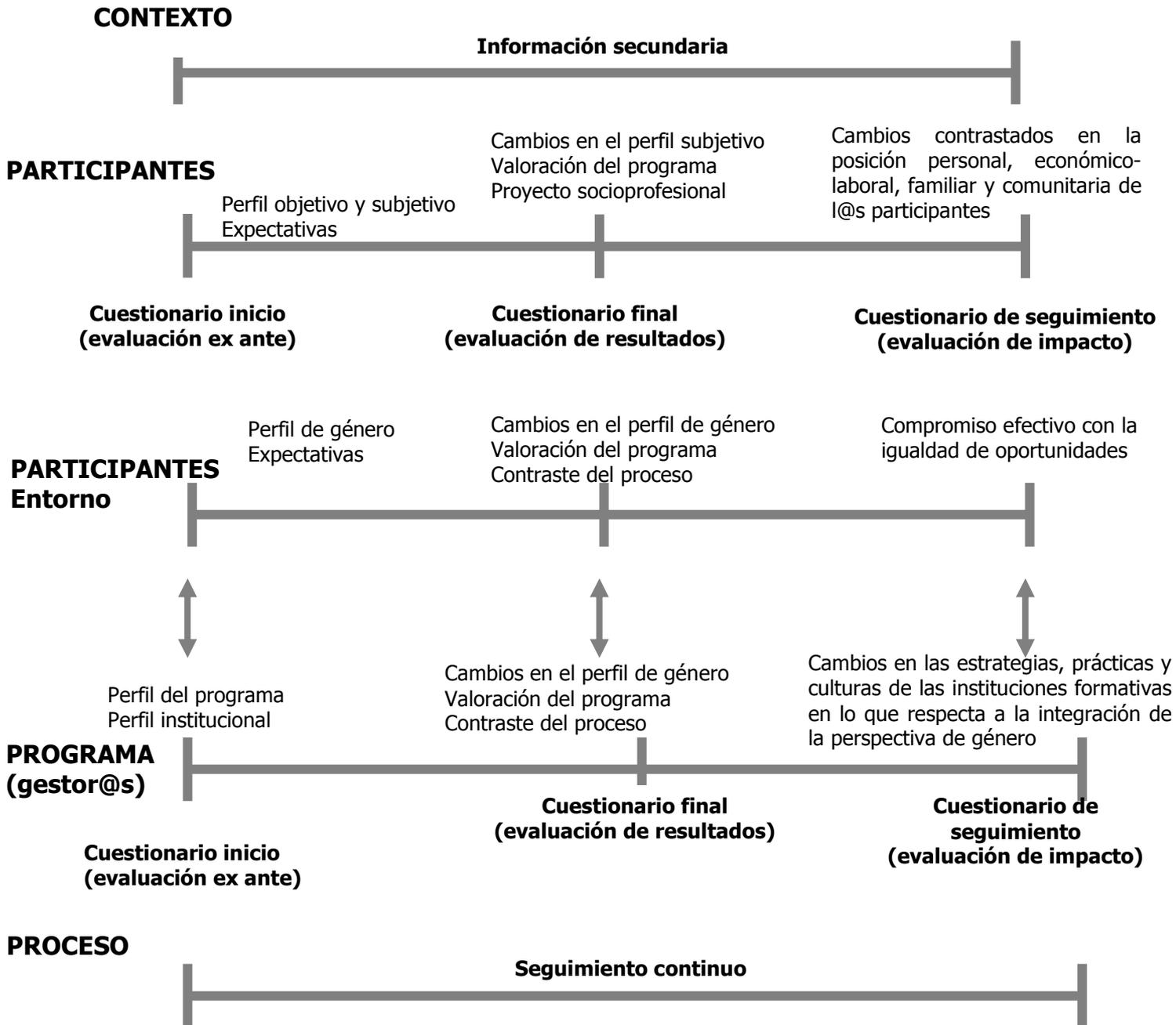
El proceso expresa la manera como unos objetivos, contenidos, actores y recursos se ponen en juego para producir un determinado efecto. Se corresponde con la lógica de intervención humana dado que la manera como las personas y organizaciones abordamos en general propósitos y problemas implica siempre **la definición de metas, la identificación de puntos de partida en relación a dichas metas y el recorrido, paso a paso, de un camino para alcanzarlas**. En este caso, de cómo se haga – de principio a fin- el itinerario del programa y la aplicación integral en él del enfoque de género, de cómo se establezca la coherencia interna de las acciones, de cómo se lleven a cabo los necesarios ajustes que supone el hacer realidad un proyecto, dependerá el nivel de participación, aprovechamiento, resultados e impacto de la formación para lograr el propósito de más empleo y más equidad. Por ello se atenderá también específicamente esta cuestión.

# SECUENCIA E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN

## EL MODELO DE EVALUACIÓN Secuencia del proceso



## INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN



#### 4. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN

A partir del modelo de evaluación sistematizado en el apartado anterior, se hace necesario ahora la elaboración de un conjunto de instrumentos de recogida de datos que sirvan para organizar la recolección de la información propuesta en este esquema.

Se prevé que la aplicación de los instrumentos propuestos permita, como propósito esencial, llevar a cabo una tipologización de género de l@s participantes, entornos y programas desarrollados, así como valorar la evolución de la "brecha de género" a partir de las actuaciones puestas en marcha, con la mirada situada en el nivel de cumplimiento de los objetivos de igualdad (intermedios y finalistas) que, en el presente modelo, han sido definidos como dimensiones clave de análisis e intervención (Cuadro Nº 4):

- Equilibrio social y de género en los sistemas formativos
- Contribución de los Programas a reducir los niveles de desigualdad en función del género y de la posición social
- Sostenibilidad y proyección de los logros de género en las instituciones y entidades formativas
- Pero incorporando asimismo un seguimiento transversal de otros aspectos relacionados con la pertinencia, calidad, eficacia y eficiencia del Programa en su conjunto (para lo que se pondrá el acento, sobre todo, en su doble interrelación con las realidades de l@s beneficiari@s de las acciones formativas y de las del mercado de trabajo).

Dichos instrumentos, asimismo, se proponen en consonancia con los rasgos característicos que, según destacados expertos en la materia, ha de tener el planteamiento metodológico de una verdadera evaluación<sup>6</sup>:

- "Determinar hasta qué punto han sido alcanzadas las metas, ayudar a distinguir las virtudes y los defectos de un programa y proporcionar los conocimientos suficientes y una base valorativa para orientar la toma de decisiones".
- "Enmarcar el estudio de las intervenciones en su contexto operacional y socioeconómico (*añadiremos "y de género"*), para lo cual se deberán estudiar las condiciones previas a las mismas, los cambios producidos y las posibles relaciones causa-efecto".

---

<sup>6</sup> CIDE/Gobierno Vasco: "Organización y diseño de los procesos de evaluación relacionados con la formación, el empleo y las cualificaciones". Julio 1999.

- "Situación la evaluación en un proceso dinámico y comparativo con relación a otros momentos o fases".
- "Ofrecer un marco de análisis adaptado a la necesidad de evaluar la interacción entre los diversos agentes intervinientes, así como el nivel de coordinación que presentan, respondiendo de forma adecuada a la existencia de múltiples actores de diversos niveles (públicos y privados, comunitarios y estatales, regionales y locales...), atendiendo a la complejidad de sus relaciones".
- "Captar los efectos e impactos producidos por las intervenciones en los beneficiarios directos, los colectivos sociolaborales implicados y, en términos más amplios, en el contexto socioeconómico(y de género) en el que tienen lugar".
- "Enmarcar los aspectos evaluatorios parciales, vinculados a aspectos específicos (colectivos, subprogramas, etc.), desde una perspectiva que priorice la valoración integral".

Partiendo de esta perspectiva, se aporta seguidamente un conjunto de materiales que han sido concebidos y realizados de manera que puedan ser utilizados por diferentes tipos de Programas sobre los que se quiera realizar una evaluación. Estos deben ser trabajados en forma flexible de manera tal que puedan adecuarse a cada situación particular en que se encuentre el Programa a evaluar.

En este sentido, si bien se ha intentado dar cuenta de las más variadas situaciones, diferentes tipos de Programas e Instituciones, quedará en manos del evaluador/a armar el mejor "rompecabezas" que sea pertinente al momento y tipo de evaluación a encarar: de inicio, intermedia, de impacto, etc. Para ello, será necesario revisar las fichas y cuestionarios a la luz de las situaciones concretas, intercalando, reordenando e incluso adaptando el lenguaje utilizado en los formularios de manera tal que no resulten extraños a l@s que han de completarlos.

Este conjunto de instrumentos no se pretende como única herramienta para realizar la evaluación; por el contrario, es necesario complementarla con toda la información disponible:

- informes sobre la coyuntura económica y/o laboral del lugar,
- documentos metodológicos y estratégicos de los programas,
- informes de l@s responsables de las actividades y de l@s gestor@s,

- entrevistas y/o talleres con l@s responsables institucionales, así como con l@s gestor@s técnicos, financieros y docentes,
- entrevistas y/o talleres con representantes del tejido empresarial,
- entrevistas a las personas beneficiarias,
- y cualquier otro documento que sirva de respaldo a la evaluación.

Asimismo, el método de trabajo deberá corresponderse necesariamente con una lógica que integre diferentes perspectivas de intervención. Por una parte, deberá efectuarse una aproximación al "interior" de la actuación (el desempeño del programa y su contexto institucional) y, por otra, al "exterior"(cómo afecta a las/os beneficiarias/os y su entorno).

La esencia de toda evaluación radica en la posibilidad de tener sistematizados la mayor cantidad de datos relevantes para su posterior análisis. Así, la prioridad es contar con un "plan de navegación" que permita la obtención oportuna de información para un posterior establecimiento de conclusiones confiables y pertinentes. En este sentido, y para mayor eficiencia de la recogida de información, se deberá combinar el seguimiento y evaluación interna de los programas con la evaluación que realicen los equipos externos contratados; por ello, una primera observación metodológica a señalar se corresponde con la adecuada articulación de estas dos instancias de intervención.

El "plan de navegación" que se propone para llevar a cabo la evaluación tiene una estructura muy sencilla, que sirve principalmente para garantizar que se están recogiendo en el momento oportuno todos los datos necesarios en sus distintos niveles de análisis. Queda establecido como principal criterio para la validación de los resultados del programa, una correcta medición inicial de todos aquellos indicadores que controlan el avance e integración de los contenidos que se hayan ofrecido.

Pasando ahora a los cuestionarios propuestos, hay que señalar que en éstos hay dos tipos de información a recoger, tanto de los programas como de sus beneficiarios: una es de carácter más objetivo y la otra de carácter netamente subjetivo. Se propone en este sentido que, para el caso de la información correspondiente a los programas, *la parte valorativa de los cuestionarios se aplique a diversos actores clave de la formación* (planificador@s, gestor@s técnicos, docentes y administrativo-financieros), bien sea de un modo individual o colectivo (talleres, grupos de discusión, etc.).

No se ha previsto en el modelo la utilización de *grupos de control*, al no considerar que esto resulte especialmente útil a la hora de obtener información relevante en este tipo de evaluaciones. Sin embargo, al poder contar con

fuentes de información sistematizadas, tanto de l@s beneficiari@s como de los programas, podría adoptarse sin problemas la decisión de incorporar grupos de control a este análisis si se estima conveniente.

Por el contrario, sí que se ha contemplado la posibilidad de generar un *sistema de bases de datos*, que automatice la carga de la información y que permita la realización de seguimientos longitudinales y comparativos de los Programas evaluados. De hecho, los cuestionarios se han diseñado ya con esa lógica y, si el BID lo estima oportuno, podría presentarse una propuesta específica en tal dirección para su ejecución en un plazo muy breve.

### **Esquema general de los instrumentos propuestos<sup>7</sup>**

Componente	Nombre del material	Código identificador
Guía general con "lista de control" para el evaluador/a		
Contexto	Material	C - 1
	Cultural	C - 2
Beneficiari@s	Entrada	B - 1
	Salida	B - 2
	Seguimiento posterior	B - 3
Programas	Fase inicial	P - 1
	Fase intermedia (similar al de Fase final)	P - 2
	Fase final	P - 3
	Fase seguimiento posterior	P - 4

#### **\* El entorno material y cultural**

La evaluación de un Programa o Acción formativa requiere, en primer término, conocer las características del entorno material donde este se va a aplicar. Para poder dimensionar la intervención, es preciso contar con información del ámbito de cobertura o influencia del Programa así como con referencias comparativas con relación a la realidad nacional.

<sup>7</sup> No se ha previsto de momento la elaboración de una batería de instrumentos formateados para recoger la posición y cambios registrados en otros actores del proceso formativo (en particular, en el empresariado), dado que la casuística resultaría demasiado amplia y este modelo base se complicaría en exceso. No obstante, cara a la realización de evaluaciones concretas nos parece importante destacar la necesidad de integrar a fondo este aspecto, bien sea mediante la elaboración de cuestionarios a aplicar en distintos momentos del proceso, bien sea a través de la realización de entrevistas en profundidad con personas clave o la celebración de talleres participativos.

Las miradas que pueden realizarse sobre este entorno son múltiples y relativas a diferentes aspectos. A modo de ejemplo se presenta uno de los posibles esquemas, que si bien no es el único, puede ser de utilidad para la evaluación. Asimismo, deben valorarse positivamente informes realizados por otros organismos que den cuenta de la realidad económica y social del entorno de intervención.

La información que se analice debe procurarse que sea lo más desagregada disponible en la Institución / Entidad. Es preciso analizar tanto información estadística que habitualmente se utilice en la institución como información cualitativa dado que este tipo de información también resulta fundamental para evaluar el tratamiento y la consideración de los aspectos de género. La situación ideal es la de disponer de bases que permiten hacer cuadros multivariados y comparativos entre el nivel local y el nacional.

A continuación se presentan dos cuadros resúmenes con el esquema tentativo para analizar los entornos material y cultural:

**I. Entorno material: algunas dimensiones e indicadores**

	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>ENTORNO MATERIAL</b>	Entorno general	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demarcación territorial</li> <li>➤ Perfil demográfico</li> <li>➤ Indicadores de pobreza</li> </ul>
	Mercado de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Características del mercado de trabajo local</li> <li>➤ Niveles de actividad, empleo y desocupación</li> <li>➤ Desarrollo de tejido empresarial</li> </ul>
	Sistema de producción doméstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Características de los hogares</li> <li>➤ Tasas de fecundidad general y adolescente</li> <li>➤ Cobertura, costos y accesibilidad del sistema educativo</li> </ul>

## II. Entorno cultural: algunas dimensiones e indicadores

	Dimensiones	Indicadores
Entorno cultural	Entorno institucional/formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistemas de toma de decisiones, grupos de trabajo, mecanismos de coordinación</li> <li>➤ Sistemas de almacenamiento y difusión del saber hacer institucional</li> <li>➤ Mapa de cooperación con actores externos, intensidad y nivel estructural de esa relación</li> </ul>
	Entorno económico/empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura empresarial de la zona</li> <li>➤ Indicadores de innovación empresarial</li> <li>➤ Normativa laboral vigente</li> <li>➤ Participación femenina en organizaciones empresariales</li> </ul>
	Entorno familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legislación de maternidad/paternidad vigente</li> <li>➤ Normas nacionales y/o adhesión a convenios nacionales sobre responsabilidades compartidas</li> <li>➤ Niveles de violencia doméstica</li> <li>➤ Prácticas y clima cultural vigente sobre el trabajo de cuidado y atención de niños y personas mayores</li> </ul>
	Entorno comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asociacionismo comunitario</li> <li>➤ Clima relativo al papel social de la mujer</li> <li>➤ Participación de las mujeres en la vida general de la comunidad</li> </ul>

La recogida sistemática de esta información (o de una información equiparable) al inicio de los Programas habrá de tener una doble utilidad: de una parte, *alimentar el proceso de planificación* de las acciones formativas y, de otra, *disponer de un termómetro objetivo y fiable* que sirva para contrastar evoluciones relacionadas con el desarrollo de las intervenciones o, que en todo caso, hagan prever un cambio del "clima de género" en el entorno inmediato.

### **\* Cuestionarios para l@s beneficiari@s**

A los efectos de reunir la información necesaria para evaluar el perfil de los beneficiari@s y con posterioridad el impacto del Programa o Acción formativa sobre ell@s, se presentan tres instrumentos básicos: de entrada, de salida y de seguimiento con posterioridad a la finalización de la capacitación.

En el primero de estos formularios –el de entrada de beneficiari@s– se recogen por un lado, datos objetivos de la persona y su núcleo familiar que den cuenta de sus capacidades y disponibilidades y por otro, información sobre el perfil subjetivo que posibilite explorar las creencias y expectativas. De esta forma,

se puede reconstruir un perfil lo más completo posible del punto de partida del beneficiari@ al ingresar al Programa.

De forma complementaria, la primera parte de este formulario fue estructurada de manera tal que pueda ser utilizada, con algunas pequeñas modificaciones, como ficha de inscripción a un Programa. En ella se recoge gran parte de la información que muchos Programas utilizan para clasificar a sus participantes.

### III. Cuestionario de entrada de beneficiari@s

	Dimensiones	Indicadores
<b>PERFIL OBJETIVO</b>	Conocimientos	➤ Nivel de instrucción formal y no formal
	Composición del hogar	➤ Condición de actividad, ingresos, conocimientos, etc. del resto de los integrantes del hogar
	Vivienda	➤ Zona de residencia, tipo de tenencia y construcción, acceso a servicios públicos
	Salud	➤ Tipo y lugar de atención sanitaria. Embarazos y controles prenatales
	Empleo	➤ Características del empleo actual o del último. Tipo de empleo, beneficios sociales y perfil de la empresa
	Ingresos	➤ Tipo y destino de los ingresos
	Trabajo en el hogar	➤ Tareas que se realizan, ayudas disponibles
	Tiempo libre	➤ Actividades desarrolladas. Personas con las que se lo comparte
	Participación comunitaria	➤ Tipo y grado de participación en actividades
<b>PERFIL SUBJETIVO</b>	Autopercepción	➤ Mirada sobre la autoestima, autonomía, conciencia de capacidades, aceptación propia y ajena, hiperresponsabilidad
	Percepción del entorno	➤ Opiniones sobre las diferencias de sexo-género en el entorno social, empresarial y local
	Empleabilidad (factores subjetivos)	➤ 1. Manejo de sí mism@, 2 Capacidad de proyección, 3 Capacidad de intervención, 4 Capacidad para las relaciones humanas, 5 Visión global y sistémica, 6 Capacidad de implicación y 7 Capacidad de gestión
	Perspectivas sobre el empleo	➤ Motivos para buscar empleo, tipo y características del empleo "deseado"
	Perspectiva sobre la comunidad	➤ Principales problemas comunitarios, posibles soluciones
	Perspectivas sobre el futuro	➤ Expectativas sobre el futuro y sobre la capacitación

#### IV. Cuestionario de salida de beneficiari@s

	Dimensiones	Indicadores
<b>PERFIL OBJETIVO</b>	Evaluación de la capacitación recibida	➤ Contenidos, docentes, recursos, lugar, duración, etc.
	Uso del tiempo	➤ Cambios y conformidad con el uso actual del tiempo disponible
	Empleo	➤ Características del empleo actual o del último. Tipo de empleo, beneficios sociales y perfil de la empresa
	Trabajo en el hogar	➤ Tareas que se realizan, ayudas disponibles, cambios apreciados
	Planes para el futuro	➤ Con relación a la formación, el empleo, las condiciones materiales de vida, la familia y la comunidad
<b>PERFIL SUBJETIVO</b>	Autopercepción	➤ Mirada sobre la autoestima, autonomía, conciencia de capacidades, aceptación propia y ajena, hiperresponsabilidad (contraste con el momento de inicio)
	Percepción del entorno	➤ Opiniones sobre las diferencias de sexo-género en el entorno social, empresarial y local (contraste con el momento de inicio)
	Empleabilidad (factores subjetivos)	➤ 1. Manejo de sí mism@, 2 Capacidad de proyección, 3 Capacidad de intervención, 4 Capacidad para las relaciones humanas, 5 Visión global y sistémica, 6 Capacidad de implicación y 7 Capacidad de gestión (contraste con el momento de inicio)

#### V. Cuestionario de seguimiento posterior de beneficiari@s

	Dimensiones	Indicadores
	Formación	➤ Cambios en la formación formal e informal obtenida con posterioridad al Programa o curso
	Uso del tiempo	➤ Cambios y conformidad con el uso actual del tiempo disponible
	Empleo	➤ Características del empleo actual o del último. Tipo de empleo, beneficios sociales y perfil de la empresa
	Ingresos	➤ Tipo y destino de los ingresos
	Trabajo en el hogar	➤ Tareas que se realizan, ayudas disponibles
	Familia	➤ Cambios en la familia
	Tiempo libre	➤ Actividades desarrolladas. Personas con las que se comparte
	Participación comunitaria	➤ Tipo y grado de participación en actividades
	Condiciones materiales de vida	➤ Cambios o mejoras de la vivienda
	Relación con el Programa	➤ Opiniones sobre el Programa o Curso realizado

Es importante destacar algunas consideraciones a tener en cuenta para la adaptación y uso de los instrumentos. En primer lugar, se ha realizado un esfuerzo por utilizar palabras sencillas, claras y de amplia utilización en Iberoamérica. Sin embargo, las particularidades de los lenguajes utilizados en cada país obligan a que los materiales deban ser revisados previo a su aplicación, adaptando los vocablos a los usos y costumbres de la región de aplicación.

Otra dificultad en la que se ha tenido una particular atención es en la denominación de los géneros masculino y femenino optándose por utilizar la letra @ cuando fuera necesario tener en cuenta ambos grupos. Sin embargo, se recomienda que si el material se aplica a personas de un mismo sexo, éste sea modificado para evitar incluir dificultades a quien realiza la entrevista.

La utilización de los tiempos verbales es otro aspecto que necesariamente deberá revisarse tomando en consideración la dificultad de realizar un instrumento que se adapte no sólo a diferentes tipos de Programas sino también a los distintos tiempos en que se realizan las evaluaciones. Por ello, será importante tener cuidado con la formulación de las preguntas adaptando su formulación al momento en que se implementen.

#### **\* Instrumentos para la evaluación de los programas**

Existe una diversidad muy grande de Instituciones y Entidades abocadas a dar diferentes tipos de capacitación a sus beneficiari@s o usuari@s. Por ello, se ha planteado un esquema básico y amplio que permita captar la mayor cantidad de información al menor coste posible.

En este sentido se plantearon los instrumentos para que capten, en primer lugar las multiplicidades propias de las Instituciones de formación profesional y técnica, indagando entre otros, sobre los servicios que ellas ofrecen, el personal que las componen, los sistemas de información, seguimiento y evaluación que utilizan, etc. En segundo lugar, se centra la atención en el Programa o Acción formativa propiamente, destacándose su perfil, la clase de oferta formativa, el tipo de población a la que está dirigido, el tipo de gestión interna que tienen, etc.

Al respecto, se presenta un esquema general de los contenidos desarrollados en el cuestionario propuesto:

## **VI. Cuestionario de Programas (inicio)**

	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>PERFIL DE LA INSTITUCIÓN</b>	Datos generales	Nivel territorial en el que actúa, tipo de institución, ámbito de intervención...
	Los servicios y actividades	Tipo de oferta formativa, procedimientos que se utilizan, modalidad y especialidad de los servicios que brinda
	Las personas beneficiarias	Perfil de las personas beneficiarias de los servicios por sexo, edad, sector de especialidad formativa, situación familiar, etc.
	Las personas que trabajan	Cantidad del personal de la institución, proporción de mujeres, situación laboral, grado de rotación del personal, etc.
	Las relaciones de cooperación	Cooperación con otras entidades, realización de convenios o acuerdos, etc.
	Los sistemas de información y prospección	Disponibilidad de sistema de información, tipo de información que ofrece, etc.
	Los sistemas de seguimiento y evaluación	Seguimiento, tipo de evaluación que se realizará, difusión y debate de los resultados
	La perspectiva de género e igualdad de oportunidades	Cómo se trabaja el Programa desde esta perspectiva
<b>EL PROGRAMA O ACCIÓN FORMATIVA</b>	Perfil general	Características generales del Programa, objetivos generales y específicos, etc.
	Gestación, diseño y planificación de la oferta formativa	Quién y por qué propuso la realización del Programa, gestación, sistematización de procedimientos –manual operativo-, etc.
	Selección, capacitación y puesta en marcha del equipo formativo	Unidad ejecutora central, técnicos y docentes. Cuántas personas conforman o conformarán la unidad de coordinación, requisitos de selección, nivel formativo del equipo
	Concertación y participación de los actores	Acuerdos formales con empresas, intercambio de experiencias...
	Promoción externa e interna del Programa	Tipo y forma de promoción, medios por la que se realiza, otras actividades de sensibilización sobre el Programa...
	Convocatoria y selección de participantes	Población objetivo, cupos, fuentes de identificación de los potenciales beneficiari@s, criterios de selección...
	Ejecución del Programa o Acción formativa	Contenidos y duración del Programa, metodología, accesibilidad de la formación Recursos
	Gestión Interna del Programa o Acción formativa	Procedimientos de gestión y justificación administrativo financiera, rutinas administrativas y de seguimiento
	Seguimiento, evaluación y retroalimentación/difusión de los resultados	Base de datos disponibles, diseño del seguimiento y la evaluación, actividades de retroalimentación y/o difusión de los resultados
	Valoración del Programa	Valoración general y específica del Programa. Logros, dificultades y sugerencias de mejora

**VII. Cuestionario de Programas (intermedia - final)**

EJECUCIÓN Y GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PREVISTAS	Dimensiones	Indicadores
	Gestación, diseño y planificación de la oferta formativa	Quién y por qué propuso la realización del Programa, gestación, sistematización de procedimientos -manual operativo-, etc.
	Selección, capacitación y puesta en marcha del equipo formativo	Perfil de la unidad ejecutora central, técnicos y docentes. Nivel formativo del equipo, capacitación ofrecida
	Concertación y participación de los actores	Acuerdos formales con empresas, intercambio de experiencias realizadas. Valoración de las mismas
	Promoción externa e interna del Programa	Tipo y forma de promoción, medios usados, otras actividades de sensibilización
	Convocatoria y selección de participantes	Población objetivo, fuentes de identificación de los beneficiari@s, criterios de selección utilizados
	Ejecución del Programa o Acción formativa	Presupuesto, contenidos, metodologías, accesibilidad, recursos y plazos
	Gestión Interna del Programa o Acción formativa	Ejecución financiera y circuitos y procedimientos administrativos
	Seguimiento, evaluación y retroalimentación/difusión de los resultados	Base de datos disponibles, seguimiento y la evaluación, actividades de retroalimentación y/o difusión de los resultados
	Integración del Programa en la realidad institucional	Nivel de apoyo e implicación de la Institución / Entidad en el desarrollo del Programa
	Valoración del Programa	Valoración general y específica del Programa. Logros, dificultades y sugerencias de mejora
Expectativas de futuro	Expectativas generales y sobre institucionalización de la dimensión de género e igualdad de oportunidades	

**VIII. Cuestionario de Programas (seguimiento posterior)**

<b>PROGRAMA O ACCIÓN FORMATIVA</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	Componentes del Programa	Gestación, diseño y planificación de la oferta formativa
		Selección, capacitación y puesta en marcha del Equipo
		Concertación y participación de los actores
		Promoción externa e interna del Programa
		Ejecución del Programa o Acción formativa
		Gestión Interna del Programa o Acción formativa
		Seguimiento, evaluación y retroalimentación/difusión de los resultados
		Integración del Programa en la realidad institucional
	Valoración del Programa	Avances, retrocesos y sugerencias
Institucionalización del Programa	Institucionalización de la dimensión de género e igualdad de oportunidades	

## **“Lista de control” complementaria para abordar la evaluación de un Programa o Acción formativa**

A continuación se presenta un “check list” de aquellas cuestiones importantes a tener en cuenta al momento de la evaluación. El objetivo de este listado no se pretende totalizador de las experiencias de evaluación, sino un “disparador” adicional para la reflexión de los interrogantes más comunes en cada uno de sus aspectos. A estos efectos, y sólo a título de ejemplo, se presentan algunas de las preguntas básicas a formularse:

### **El diseño**

¿Se recogen explícitamente en el diseño del Programa o Acción Formativa objetivos, estrategias y actuaciones de género y lucha contra la exclusión social? ¿cuáles y con qué nivel de consistencia y concreción?

¿Existe una clara diferenciación en el diseño del Programa o Acción Formativa entre objetivos generales, particulares y actividades a cumplir?

¿Se dispone de un diagnóstico, árbol de problemas, marco lógico u otro instrumento para hacer un buen análisis de la situación a ser modificada por el Programa?

¿En el diagnóstico se identifican las posibles causas del problema sobre el que se va a actuar?

¿Se describen correctamente las soluciones de los problemas y necesidades identificados?

¿Los objetivos especifican la cantidad, la calidad y el tiempo de los resultados por alcanzar?

¿Es el Documento Base del Programa o Acción formativa lógico y coherente?

¿Vincula los insumos, las actividades y los productos a cada objetivo inmediato?

### **Los indicadores**

¿Se dispone de indicadores verificables objetivamente sobre los cuales poder medir luego el impacto del Programa?

¿Están los indicadores de logros claramente definidos?

¿Describen los indicadores los cambios que se desean obtener con posterioridad a la aplicación del Programa o Acción Formativa?

¿Los indicadores que se utilizan tienen en cuenta la perspectiva de género, tal y como aparece ésta definida en el presente modelo?

¿Se dispone de indicadores para todos los niveles de intervención?

¿Se dispone de indicadores para satisfacer las necesidades de l@s diferentes grupos de usuari@s?

Si no existieran indicadores válidos y/o fiables, ¿el Programa o Acción Formativa prevé su elaboración o medición?

¿Los indicadores de base surgen de información estadística propia o secundaria?

¿Se contempla la utilización de fuentes de información cualitativas, entrevistas a responsables de proyectos, informantes claves, monitor@s, etc.?

¿Se dispone de algún sistema de información que permita sistematizar los indicadores y su evolución a lo largo del tiempo?

¿Las bases de datos permiten la consideración de indicadores diferenciados según la perspectiva de género y la categoría social?

¿Se dispone de indicadores para poder realizar un seguimiento/monitoreo gradual y constante del desempeño del Programa o Acción Formativa?

### **La población objetivo**

*Son el conjunto de personas receptoras de los servicios o bienes que ofrece el Programa*

¿Se define previamente la población objetivo a la que estará dirigido el Programa o Acción Formativa?

¿Dicha definición establece claramente quiénes serán las personas que pueden o no acceder al Programa o Acción Formativa? ¿Se tiene en cuenta la posición social y de género de l@s potenciales beneficiari@s? ¿Cómo?

¿La convocatoria se realiza a través de medios o en lugares accesibles para l@s potenciales beneficiari@s?

¿Se utiliza lenguaje no-sexista en la convocatoria y fichas de inscripción de los beneficiari@s?

¿Se dispone de personal para la orientación, selección y capacitación de l@s participantes mixtos?

### **Los recursos económicos**

*Los indicadores que surgen de aquí se utilizan para evaluar los progresos en relación con los compromisos y pagos que se realizarán.*

¿Se dispone de un presupuesto detallado de las actividades que se llevarán a cabo?

¿El presupuesto asignado contempla cada nivel de intervención?

¿Están garantizados los fondos para todo el Programa o Acción/es Formativa/s previstas?

¿Existen cofinanciadores para cubrir los costos del Programa o Acción Formativa?

¿Están garantizados los aportes que realizarán los cofinanciadores?

¿Cómo se articula la relación entre el Programa y los organismos cofinanciadores?

En la elaboración del presupuesto ¿se han considerado necesidades específicas vinculadas a dimensiones sociales y de género?

### **El seguimiento/monitoreo**

*Es el procedimiento mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución de un Programa o Acción Formativa mediante la identificación de sus logros y debilidades.*

¿Se dispone de un sistema de monitoreo que pueda analizar el curso del Programa o Acción Formativa?

¿La información elaborada responde a cuestiones estratégicas del Programa o Acción Formativa?

¿Se analiza periódicamente la información que se produce?

A partir de la información obtenida ¿se han detectado fallos en el diseño o la ejecución del Programa o Acción Formativa?

¿Se han realizado correcciones para mejorar/optimizar los resultados del Programa o Acción Formativa?

¿Está disponible esta información en el momento en que se necesita?

¿Se tiene en cuenta en el seguimiento/monitoreo la perspectiva de género?  
¿De qué modo?

### **La eficacia**

*Compara las tareas realizadas con las inicialmente planteadas y cuál ha sido la contribución del Programa a la consecución de los objetivos globales y específicos*

¿Se dispone de una programación con metas fijadas para cada una de las diferentes etapas del Programa?

¿Se realizan evaluaciones sistemáticas y periódicas para evaluar la marcha del Programa? ¿Son éstas participativas? ¿Quiénes participan?

¿Se utiliza la información del monitoreo del programa para ajustar o reformular el cronograma de actividades previsto?

¿Se cumplen los objetivos planteados?

### **La eficiencia**

*Analiza la relación entre las realizaciones, los resultados y/o el impacto y los recursos utilizados (fundamentalmente recursos de índole financiera)*

¿Cómo se transforman los recursos en realización y resultados?

¿Se establecen normas de calidad y control del Programa o Acción Formativa?

¿Se realizan informes financieros?

¿Se analizan alternativas de intervención de manera tal que se evalúe si se puede llegar a los mismos resultados con menores recursos?

### **La pertinencia / coherencia**

¿En qué medida los objetivos del Programa o Acción formativa son pertinentes en relación con la evolución de las necesidades y las prioridades a escala nacional o comunitaria?

¿Hay coherencia entre el problema sobre el que se quiere operar, el propósito del Programa o Acción formativa y los objetivos planteados?

Las estrategias de trabajo a nivel regional y con las Instituciones ¿son coherentes y efectivas para el cumplimiento de los objetivos priorizados en cada situación?

El enfoque y énfasis en la empleabilidad ¿es coherente con los objetivos de mejora de las condiciones de inserción laboral femenina?

¿Es pertinente el Programa desde una óptica de género y lucha contra la exclusión social; es decir, contribuye a reducir la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres, así como la brecha interna dentro del colectivo de mujeres?

La estrategia de relacionamiento con el sector productivo y la identificación de especialidades a partir de ella y de investigaciones de mercado ¿son coherentes con el perfil de la población beneficiaria, con los objetivos de mejora de la calidad de la formación técnica de las mujeres y colaboran con la mejora del empleo y la superación de la segmentación laboral femenina?

¿Son las metodologías propuestas coherentes con la población objetivo y permiten la consecución de los objetivos del Programa?

### **La relevancia**

*Debe medirse con relación, por un lado, al objetivo de la validación de metodologías replicables para las políticas formativas con perspectiva de género en la región y, por otro, a las necesidades y expectativas de las Instituciones involucradas y de la población beneficiaria.*

La propuesta y la implementación del Programa ¿es relevante e innovadora como para ser incorporada en forma permanente a las políticas de las Instituciones de Formación?

¿Ofrece alternativas y respuestas flexibles y adaptables a las problemáticas que enfrentan hoy las Instituciones de Formación Profesional?

La ejecución del Programa o Acción Formativa ¿le aporta a las Instituciones de formación profesional insumos relevantes para su gestión y para la mejora de la calidad y pertinencia de su oferta?

La propuesta de formación ¿aportará a la población beneficiaria los instrumentos necesarios para continuar por sí mejorando su capital formativo en el futuro?

## **La sostenibilidad / durabilidad**

*Analiza la incorporación de los aportes del Programa o Acción Formativa a las prácticas habituales de capacitación*

¿En qué medida se espera que los cambios o beneficios del Programa o Acción Formativa se mantengan una vez finalizado el mismo?

La intervención y estrategia del Programa o Acción Formativa ¿ha tenido efectos en la incorporación de la perspectiva de género en la política institucional?

La institucionalización lograda ¿puede estimarse que sobrevivirá al Programa o Acción Formativa?

Las acciones desarrolladas en los diversos componentes de interacción con las Instituciones de Formación Profesional ¿tienen la intencionalidad y cobertura suficiente para asegurar su sostenibilidad (a nivel, por ejemplo, de cantidad de recursos financieros, disposición de metodologías replicables, personal capacitado, etc.?)

Las estrategias específicas para incrementar y/o mejorar la participación femenina (becas, estrategia de comunicación, programas o cursos específicos a pedido de las empresas, apoyo o articulación para actividades por cuenta propia, acompañamiento personalizado de las beneficiarias, etc.) ¿podrán ser asumidas posteriormente por la Institución?

## **La consistencia**

¿Se han previsto todos los elementos o componentes necesarios, tienen la calidad técnica suficiente y son los adecuados par el cumplimiento de los objetivos del Programa o Acción Formativa?

¿La estrategia definida es consistente con las características y los perfiles de cada Institución / Entidad ejecutante y de la población beneficiaria?

¿Es consistente la estrategia de género propuesta?

¿Las metodologías y los contenidos son consistentes y pertinentes con las condiciones y características del contexto, del mercado de trabajo actual y con los lineamientos actuales en materia de producción de conocimiento y de políticas formativas?

## **El impacto**

¿Ha sido significativo el alcance y cobertura del Programa o Acción Formativa respecto al conjunto de la problemática sobre la que se proponía trabajar?

¿Se han reducido en l@s participantes las disparidades intergéneros e intragéneros con posterioridad a la aplicación del Programa o Acción Formativa?

¿Se han modificado los indicadores seleccionados para medir el impacto?

¿Se han reducido las diferencias en las tasas y en la calidad de los empleos ocupados por hombres y mujeres, así como en el interior del colectivo femenino?

¿Se han reducido las disparidades en las cualificaciones profesionales de hombres y mujeres?

¿Se han reducido las disparidades entre los ingresos de los hombres y las mujeres?

¿Se han incorporado mujeres a la creación de nuevas actividades económicas, de un modo sostenible?

¿Se han operado cambios en la disponibilidad laboral de hombres y mujeres y en la conciliación de sus roles?

¿Se ha abierto el abanico de opciones profesionales para las mujeres, a nivel horizontal y vertical? ¿Con qué resultados?

¿Se han operado cambios apreciables en el entorno empresarial directo, orientados a la superación de las barreras y estereotipos de género?

¿Se ha producido alguna mejora en el estatus de las profesiones tradicionalmente femeninas cubiertas por acciones formativas del Programa?

¿Se han apreciado otro tipo de transformaciones en la calidad de vida de l@s participantes?

Cerramos con estas preguntas el presente capítulo, pasando a continuación a detallar el contenido de cada una de las herramientas que componen este modelo de "evaluación" (fichas y cuestionarios). Esperamos que, desde un uso abierto y flexible, tales instrumentos constituyan una contribución útil para avanzar en el recorrido común hacia la equidad de género. No hay que olvidar, sin embargo, que también en este caso la eficacia y eficiencia de los modelos se retroalimenta con la existencia de "entornos de evaluación" propicios; y ello

significa más *recursos* para acometer evaluaciones con el grado de profundidad que se requiere, más *tiempo* para evaluar, una *relación más estrecha* entre planificación y evaluación, más *formación* de planificador@s y evaluador@s, más *redes* entre los actores de estos procesos, más *debate* y, cómo no, *consecuencias más firmes* frente a la no evaluación y a los no resultados o, lo que es lo mismo, frente al no compromiso real con el objetivo de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

# CUESTIONARIOS DE BENFICIARI@S

# CUESTIONARIOS DE PROGRAMAS

# FICHAS DE INDICADORES DE ENTORNO