

Ficha de aprendizaje

Recolectar los frutos del trabajo sobre género

Cómo dejar constancia
de la evolución de la
participación de las
mujeres en el sector de
seguridad

Acerca de DCAF

DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad – se dedica a mejorar la seguridad de los Estados y de su ciudadanía en un marco de gobernanza democrática, Estado de derecho, respeto de los derechos humanos e igualdad de género. Desde su fundación en 2000, DCAF ha contribuido a hacer más sostenibles la paz y el desarrollo ayudando a los Estados socios y a los actores internacionales que los apoyan a mejorar la gobernanza de su sector de la seguridad mediante reformas integradoras y participativas. Crea productos de conocimiento innovadores, promueve normas y buenas prácticas, proporciona asesoramiento jurídico y político, y apoya el desarrollo de capacidades de los actores del sector de la seguridad, tanto estatales como no estatales. Los integrantes del Consejo Fundacional de DCAF representan a más de cincuenta países y al cantón de Ginebra. Con presencia en más de setenta países, DCAF goza de reconocimiento internacional como uno de los principales centros de excelencia del mundo en materia de gobernanza del sector de seguridad (SSG) y reforma del sector de seguridad (SSR). DCAF se rige por los principios de neutralidad, imparcialidad, apropiación local, participación inclusiva e igualdad de género. Para obtener más información, visite www.dcaf.ch y síganos en X [@DCAF_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva).

Autora: Dra. Schöb, Mia

Revisores: Cecchinell, Lola; Cissé, Sidy Moctar; Finch, Cristina; Lilja, Inka; Mohammadi, Hussain Ali; Dra. Ndiaye, Ndeye Amy; Dra. Stone, Kelly.

Información sobre derechos de autor: © DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad 2025.

Publicado por primera vez en abril de 2025.

DCAF fomenta la utilización, traducción y difusión de la presente publicación. Sin embargo, solicitamos que se reconozcan y citen los materiales y que no se modifique el contenido.

Citar como: Schöb, Mia, Recolectar los frutos del trabajo sobre género: cómo dejar constancia de la evolución de la participación de las mujeres en el sector de seguridad (Ginebra, Suiza: Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad DCAF, abril de 2025).

Diseño: Leamaija Works Oy, www.leamaija.works

ISBN: 978-92-9222-819-4.

Ficha de aprendizaje

Recolectar los frutos del trabajo sobre género

**Cómo dejar constancia
de la evolución de la
participación de las
mujeres en el sector de
seguridad**




La presente publicación se elabora en el contexto de la Iniciativa Elsie para la Participación de las Mujeres en las Operaciones de Paz, dirigida por Global Affairs Canada y en la que participan múltiples partes interesadas. La Iniciativa Elsie busca aumentar la participación significativa de las mujeres.

Índice

Introducción	6
¿Qué es la recolección de resultados?	9
Etapa 1: Preparar la recolección de resultados	14
Etapa 2: Identificar y describir el cambio.....	16
¿Por dónde empezar?	17
Etapa 3: Exponer claramente qué se hizo de forma diferente, dónde, cuándo y quién lo hizo	20
Etapa 4: Evaluar la magnitud del cambio y nuestra contribución al mismo.....	24
Etapa 5: Recopilar pruebas que demuestren que se produjo el cambio	28
Etapa 6: Apoyar el uso de las conclusiones de la recolección de resultados	34
Lecciones aprendidas	38
Conclusión	42
Anexos	44
Anexo 1: Documento para la facilitación del taller de recolección de resultados	45
Anexo 2: Modelo de informe de resultado.....	47
Anexo 3: Modelo de relato de cambio	48
Anexo 4: Informe de resultado de Croplandia	50
Anexo 5: Relato de cambio de Croplandia	52
Anexo 6: Otros resultados posibles identificados en Croplandia ...	57
Referencias para ampliar la información	60

Introducción

Esta ficha de aprendizaje presenta la metodología de la recolección de resultados (del inglés «outcome harvesting») como herramienta para registrar los resultados en materia de igualdad de género y reflexionar sobre ellos. Se trata de una herramienta práctica concebida para guiar a quienes forman parte de los programas en la aplicación de dicha metodología con el fin de promover la participación significativa de las mujeres en el sector de seguridad. El documento presenta las diferentes etapas de la recolección de resultados y destaca los elementos esenciales que se necesitan para que el proceso resulte exitoso en el contexto deseado.



Esta ficha de aprendizaje constituye un producto clave de la Iniciativa Elsie de la División de Género y Seguridad de DCAF, que forma parte de la Iniciativa Elsie para la Participación de las Mujeres en las Operaciones de Paz (en adelante, la «Iniciativa Elsie»), dirigida por Canadá y en la que participan múltiples partes interesadas.¹ La iniciativa colabora actualmente con instituciones del sector de seguridad para reafirmar la igualdad de género con el fin de aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de las Naciones Unidas.

¿Por qué resulta importante registrar los cambios en forma de resultados? Todo programa o proyecto busca alcanzar determinados resultados u objetivos,

¹ [Iniciativa Elsie para la Participación de las Mujeres en las Operaciones de Paz.](#)

según la terminología que se utilice. En última instancia, se trata de términos que se refieren al cambio. Un programa se aplica para cambiar algo con el fin de mejorar las condiciones o la vida de un determinado grupo de personas en un contexto dado.

Para mejorar la igualdad de género en las instituciones del sector de seguridad, se deben transformar las normas de género y las estructuras de poder a nivel personal, grupal e institucional. Estos cambios pueden ser de actitud y más inmediatos, o de comportamiento y más a mediano plazo. Se trata de cambios que se pueden reflejar en el lenguaje utilizado, pero también en las políticas y prácticas cotidianas del personal y la dirigencia de las instituciones en cuestión.

Todos ellos son necesarios para que una institución avance hacia el objetivo final que implica la igualdad de género: igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar su género, en el sector de seguridad.

En la compleja realidad de la vida cotidiana, los cambios suelen producirse de forma simultánea y también influirse y reforzarse recíprocamente. Por lo tanto, una cultura institucional no puede abrirse a la dimensión de género si no hay un cambio en las actitudes y los comportamientos de personas y grupos. Del mismo modo, las actitudes personales y colectivas no se modificarán si la dirigencia no se muestra favorable al cambio, si no hay políticas que contemplen la perspectiva de género y sin estructuras institucionales que generen las condiciones propicias (puntos focales de género, redes de asesores de género, oficinas especializadas, etc.).

En resumen, suceden muchas cosas cuando una institución de seguridad avanza hacia la igualdad de género, y puede resultar difícil prever y evaluar los cambios que se producirán y de qué forma lo harán cuando se trabaja con planes de proyectos y marcos de seguimiento lineales.

Al visibilizar los avances y reconocer el papel de quienes propician el cambio, se puede acelerar el propio cambio, ya que así se motiva al personal de toda la institución y se obliga a quienes propician el cambio a seguir adelante. Esto puede convertirse en un círculo virtuoso (que se reafirma a sí mismo) en el que la dirigencia comprende la importancia del cambio, apoya la generación de estructuras y políticas que creen las condiciones favorables para que la institución contemple las cuestiones de género y, finalmente, integre la perspectiva de género en sus operaciones internas y externas.

En un contexto de retroceso global en materia de género marcado por la resistencia y el rechazo a los avances en materia de igualdad de género, derechos de las mujeres y movimientos feministas en todas las sociedades, cobra mayor importancia destacar los ejemplos positivos como fuente de inspiración y motivación. En esta situación, también debemos recordar que el cambio depende del contexto y reconocer que, en algunos casos, mantener el statu quo y evitar las reacciones negativas puede ser un logro importante, un tipo de cambio y un resultado en sí mismo.

¿Qué es la recolección de resultados?

La recolección de resultados (del inglés «outcome harvesting») es una metodología participativa y flexible que permite identificar, analizar y aprender de los resultados, independientemente de si los mismos se planificaron o previeron inicialmente. En lugar de focalizarse en las actividades realizadas (¿qué hicimos?), este método se centra en los cambios de actitud observables y en las medidas adoptadas por las personas, grupos e instituciones destinatarios del programa (¿qué hacen de manera diferente?). En otras palabras, la recolección de resultados busca que los cambios en materia de igualdad de género sean tangibles, visibles y, por tanto, reconocibles.²

La metodología de recolección de resultados, inspirada en el método de Ricardo Wilson Grau y Heather Britt (2012), se introdujo en la Iniciativa Elsie en un taller de revisión de mitad de período. Este taller, de dos días y medio de duración, reunió a participantes de cinco países donde se está llevando a cabo actualmente el programa. Las personas participantes incluían consultores y consultoras nacionales, organizaciones asociadas ejecutoras del ámbito de la investigación y la sociedad civil, así como representantes de las instituciones interesadas del sector de seguridad. El programa aplica la recolección de resultados para centrar el proceso de evaluación en quienes participan en los cambios o son testigos de ellos. Este método los empodera al reconocer su papel en el proceso, destacar sus logros y validar sus contribuciones. También permite construir la historia de un programa, no reconstruyéndola al final, sino relatándola a medida que se implementa (gracias a diferentes relatos de cambio).

² La ficha de aprendizaje se dirige a los programas de las instituciones del sector de seguridad, en particular la policía y las fuerzas armadas, que invierten en promover la igualdad de género e incluir la perspectiva de género en sus operaciones. Reconoce que la recolección de resultados es una metodología flexible que puede adaptarse a las necesidades de quienes participan en el programa. Si bien la presente ficha desarrolla la vasta experiencia de quienes recolectan resultados en diferentes campos, de ninguna manera proporciona una visión exhaustiva de la recolección de resultados como metodología de seguimiento y evaluación, sino que refleja, de manera pragmática, los pasos que la Iniciativa Elsie de DCAF introdujo para recopilar resultados con las instituciones ejecutoras y las partes interesadas a partir de setiembre de 2024. El método de recolección de resultados que aquí se presenta está inspirado en aquel descrito por Ricardo Wilson-Grau y Heather Britt (2012). Sin embargo, no pretendemos realizar una revisión bibliográfica ni citar publicaciones académicas o literatura gris de forma exhaustiva..

En esta ficha de aprendizaje, presentamos la recolección de resultados como herramienta práctica que quienes nos leen podrán aplicar en sus programas. En el documento, se explican las fases iterativas del proceso y los elementos clave de cada etapa:

Tabla 1: Etapas de la recolección de resultados.

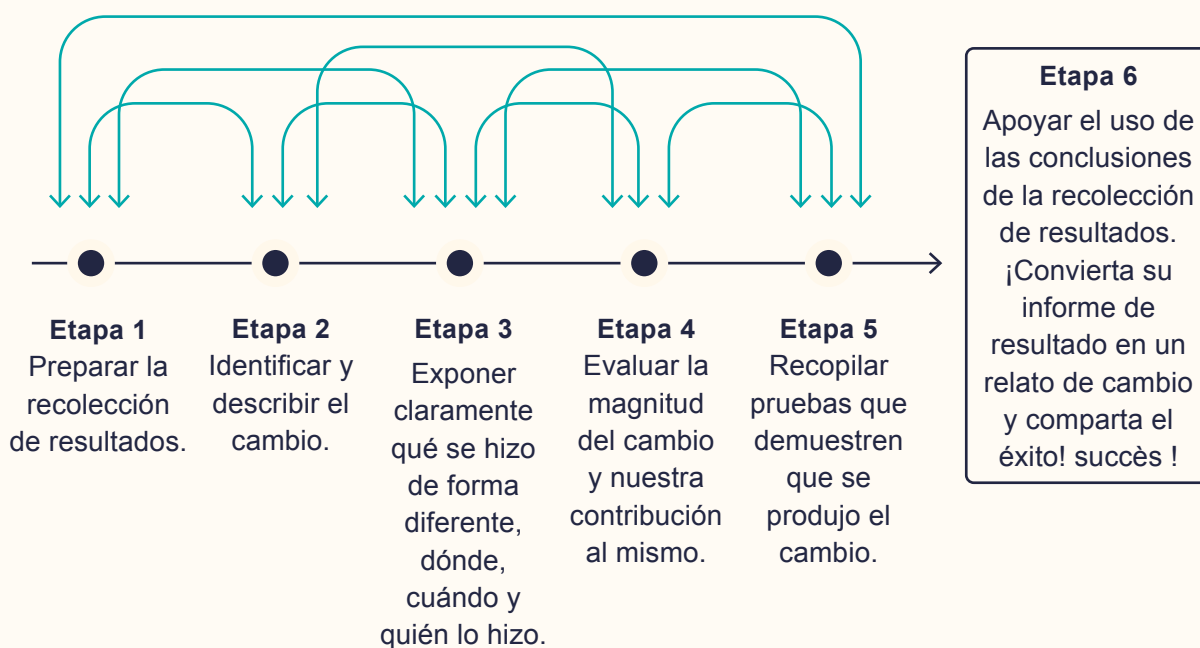
Antes del taller	Etapa 1: Preparar la recolección de resultados.
Durante el taller de recolección de resultados (anexos 1 y 2)	Etapa 2: Identificar y describir el cambio.
	Etapa 3: Exponer claramente qué se hizo de forma diferente, dónde, cuándo y quién lo hizo.
	Etapa 4: Evaluar la magnitud del cambio y nuestra contribución al mismo.
	Etapa 5: Recopilar pruebas que demuestren que se produjo el cambio.
Después del taller (anexo 3)	Etapa 6: Apoyar el uso de las conclusiones de la recolección de resultados. ¡Convierta su informe de resultado en un relato de cambio y comparta el éxito!

Fuente: *Outcome Harvesting approach DCAF, adaptado de Wilson-Grau, [Outcome harvesting | Better Evaluation](#).*

La recolección de resultados constituye un proceso iterativo. Quizás llegue a determinada etapa y se dé cuenta de que necesita retroceder uno o dos pasos y completar la información antes de seguir adelante. También puede notar que la información que necesita aún no está disponible porque el cambio no se ha concretado, así que puede

realizar controles periódicos con el fin de obtener la información que necesita para seguir adelante. Gráficamente, se podría ilustrar de la siguiente manera:

Imagen 1: Etapas de la recolección de resultados.



Fuente: *Outcome Harvesting approach DCAF, adaptado de Wilson-Grau, [Outcome harvesting | Better Evaluation](#).*

Ilustraremos cada etapa con ejemplos ficticios que tienen lugar en un país imaginario: Croplandia. Los relatos se inspiran en vivencias y cambios registrados en los países de la Iniciativa Elsie. Una de las cuestiones centrales del proceso de recolección de resultados es saber si los cambios observados son confidenciales o si se pueden compartir

con el público al momento de realizar el ejercicio de recolección. Como los resultados que hemos recopilado hasta la fecha son fruto de cambios en curso, en el presente ejercicio priorizaremos la confidencialidad, por lo que utilizaremos ejemplos ficticios. Antes de abordar las diferentes etapas, haremos una breve presentación de Croplandia.

¡Les damos la bienvenida a Croplandia! ¿Desean unirse a la recolección?

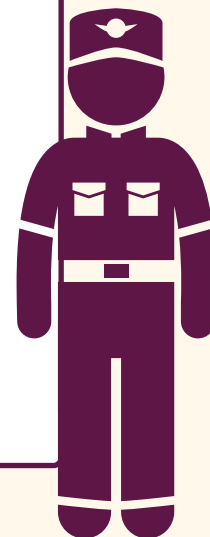
Croplandia es un país de renta media que tiene una democracia estable. Si bien está lejos de haber alcanzado la igualdad de género, varios altos cargos del Gobierno, la policía y las fuerzas armadas apoyan la igualdad de género sin reservas. Esto se refleja, por ejemplo, en los planes de acción nacionales en materia de mujeres, paz y seguridad, y en las políticas nacionales para la igualdad de género. Cabe mencionar que el término «género» en sí mismo suele tener una connotación negativa, por lo que las medidas en favor de la igualdad entre hombres y mujeres suelen tratarse como «temas de las mujeres».³

El sector de seguridad de Croplandia se ha mostrado receptivo a la lucha contra las desigualdades de género en diferentes niveles. En el ámbito del mantenimiento de la paz, todas las instituciones del sector realizaron una evaluación MOWIP⁴ (Evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz) o lo están haciendo actualmente con el fin de comprender los obstáculos y las oportunidades que afrontan las mujeres en las instituciones del sector de seguridad.

En consonancia con las iniciativas nacionales, Croplandia cuenta con una estrategia global en materia de género para el sector de seguridad, cuya aplicación es dirigida y supervisada por un comité técnico compuesto por la dirigencia de las instituciones del sector de seguridad y los puntos focales

³ Este método refleja la opinión de Croplandia, no la de la autora ni la de DCAF.

⁴ La metodología MOWIP (Evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz) constituye una herramienta rigurosa e innovadora con el fin de evaluar la medida en que las mujeres pueden participar de forma significativa en las operaciones de paz desde la perspectiva de los países que aportan contingentes y agentes de policía. Desarrolla diez áreas temáticas y evalúa la medida en que estas constituyen un obstáculo o generan oportunidades para la participación significativa de las mujeres.



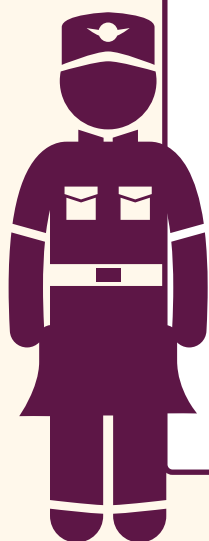
de género. De este modo, reúne en la misma sala a quienes toman las decisiones y quienes propician el cambio con el fin de crear las mejores condiciones posibles para que los cambios se concreten.

Las instituciones del sector de seguridad de Croplandia disponen de una red de puntos focales de género, y el Ministerio de Defensa cuenta con una oficina encargada de las cuestiones de género que desempeña una función de coordinación global, en particular para las evaluaciones MOWIP, la aplicación de la estrategia en materia de género y la coordinación de la red de puntos focales.

Además de la aplicación de la estrategia en materia de género, el sector de seguridad de Croplandia cuenta con instituciones de investigación que llevan adelante proyectos complementarios con el fin de profundizar el conocimiento sobre qué significa para las mujeres ser personal del sector de seguridad y crear espacios seguros para que puedan intercambiar vivencias, establecer vínculos y consolidar las redes de apoyo mutuo. DCAF apoya estos proyectos de investigación a través de la Iniciativa Elsie.

Croplandia lleva cuatro años colaborando con DCAF en el marco de la Iniciativa Elsie. Quienes integran el comité técnico han decidido recopilar varios resultados a lo largo de la implementación del programa con el fin de comprender los tipos de cambios producidos, los motivos que los fundamentan y qué se puede aprender de ellos.

Para recolectar resultados, las siguientes personas se reúnen al menos uno o dos días para cada instancia de recolección de resultados: quienes integran el comité técnico, puntos focales de género, quienes ejecutan la estrategia en materia de género y las actividades relacionadas, consultores y consultoras nacionales y agencias de ejecución, así como representantes de la Iniciativa Elsie. Con facilitación externa, siguen las etapas del ejercicio de recolección de resultados que se describen a continuación. En los relatos ilustrativos que acompañan cada una de las etapas a continuación, se analiza uno de los informes de resultado de Croplandia.



Etapa 1:

Preparar la recolección de resultados

La primera etapa permite tomar medidas preparatorias que facilitarán el proceso de recolección. Lo ideal es integrarlas desde la etapa de diseño del programa, pero nunca es tarde si se deben añadir sobre la marcha.

En primer lugar, documente lo que podría constituir un resultado en cada etapa del proceso. Cada vez que se realiza una actividad del programa, se pueden observar o debatir los cambios que experimentan quienes ejecutan la estrategia, las partes interesadas o quienes reciben los beneficios del programa.

Es importante establecer una rutina de toma de notas desde el principio, con el fin de registrar estas observaciones y hacer un seguimiento de los resultados interesantes. Esto se puede hacer de diferentes maneras; lo importante es determinar de forma conjunta qué funciona mejor en cada contexto y luego aplicarlo. En la Iniciativa Elsie, por ejemplo, utilizamos modelos de toma de notas que incluyen una sección para observaciones en algunos contextos y registros de seguimiento de procesos en otros. Esta práctica permite recopilar información sobre los cambios producidos que puede resultar esencial para identificar o justificar los informes de resultado. Incluya una capacitación sobre seguimiento, evaluación y aprendizaje en su colaboración para que todas las personas sepan diferenciar entre actividades, productos (outputs) y resultados (outcomes). De este modo, contará con una buena base de conocimientos comunes. A continuación, organice el taller de recolección de resultados, siguiendo las etapas 2 a 5. Tenga en cuenta que el taller puede resultar útil para formar al equipo del

programa y recopilar los resultados al mismo tiempo.

En segundo lugar, diseñe el taller y los ejercicios para la recolección de resultados. Puede utilizar los anexos 1 y 2 para diseñar y planificar el taller y seleccionar los ejercicios que ayudarán a quienes participan a interactuar e identificar los cambios. Los ejercicios para romper el hielo pueden ser útiles para que todas las personas que participan estén en sintonía y garantizar que los conceptos básicos queden claros. Resulta de especial importancia aclarar qué es un resultado, quién puede producirlo y quién puede observarlo, y cómo los resultados se ajustan a los objetivos generales del programa. Por ejemplo, puede incluir ejercicios de análisis de las partes interesadas y el contexto para romper el hielo o pedir a quienes participan que elaboren su teoría del cambio e identifiquen distintos niveles de resultados con ejemplos (lo que puede ser una buena introducción para la etapa 1). Cuanto más participativo e interactivo sea el taller, ¡mejor!

En resumen, esta primera etapa preparatoria, que concierne a las personas responsables del programa, quienes se especializan en seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) y, eventualmente, al equipo de facilitación externo, implica preparar a las personas participantes para que sean capaces de detectar y registrar los cambios que podrían ocurrir durante todo el programa, y establecer en qué momentos se recolectarán los resultados (talleres). A continuación, se pasa a la etapa 2.

Etapa 2:

Identificar y describir el cambio

La etapa 2 es la primera fase del taller de recolección de resultados. Consiste en reflexionar sobre los cambios que se producen en un lapso determinado en cuanto a actitudes, comportamientos, relaciones, prácticas o acciones (resultados) de las instituciones implicadas, de las partes clave o en el contexto general de su proyecto.

Recuerde que estos cambios, denominados «resultados», son consecuencia o derivan, al menos en parte, de sus acciones. No deben confundirse con las actividades del programa ni con los productos generados en el marco de dichas actividades.

Tomemos el ejemplo de un país que realiza una evaluación MOWIP para determinar las oportunidades que tienen las mujeres de participar de forma significativa en las operaciones de paz. En este caso, el informe MOWIP constituye un producto. Si la dirección de la institución del sector de seguridad asume las recomendaciones del informe MOWIP y se compromete a aplicar un plan de acción para abordar algunas de las barreras identificadas, entonces se trata de un resultado. La recolección de resultados busca poner de manifiesto todos los tipos de cambios generados por el programa y, a continuación, relacionarlos con los resultados esperados. Así que, ¡presten atención y prepárense para recibir alguna sorpresa!

¿Por dónde empezar?

Lo ideal es reunirse con el equipo del programa, las instituciones socias y las partes interesadas durante al menos un día para abordar las etapas 2–5 de forma conjunta. La riqueza del ejercicio radica en la diversidad de puntos de vista que se encuentran en la sala, en particular los de las personas o grupos en los que nos gustaría ver cambios. Para la revisión de mitad de período de la Iniciativa Elsie, aplicamos la etapa 2 con antelación para preparar el ejercicio de recolección de resultados y luego dedicamos un día completo a las etapas 3–5.

En función del tipo de programa y del trabajo que realice, también puede recopilar resultados a partir de documentos e informes del programa. En Global Affairs Canada, por ejemplo, el equipo de la Iniciativa Elsie utiliza la metodología de recolección de resultados, creada por Ricardo Wilson-Grau y sus colegas, para analizar los informes de los proyectos elaborados por

quienes ejecutan la estrategia y elaborar, a partir de ellos, informes de resultado de mayor nivel. De este modo, documenta los cambios que la Iniciativa Elsie y sus instituciones socias han generado o a los que han contribuido mediante la labor de incidencia, investigación o elaboración de programas.

En este punto, es posible que los informes recogidos no estén perfectos ni completos. De hecho, quizás algunos sean productos, no resultados. No

se preocupe: es parte del proceso y totalmente normal que esto ocurra en la etapa 2. Más adelante, seleccionará y perfeccionará los informes de resultados adecuados.

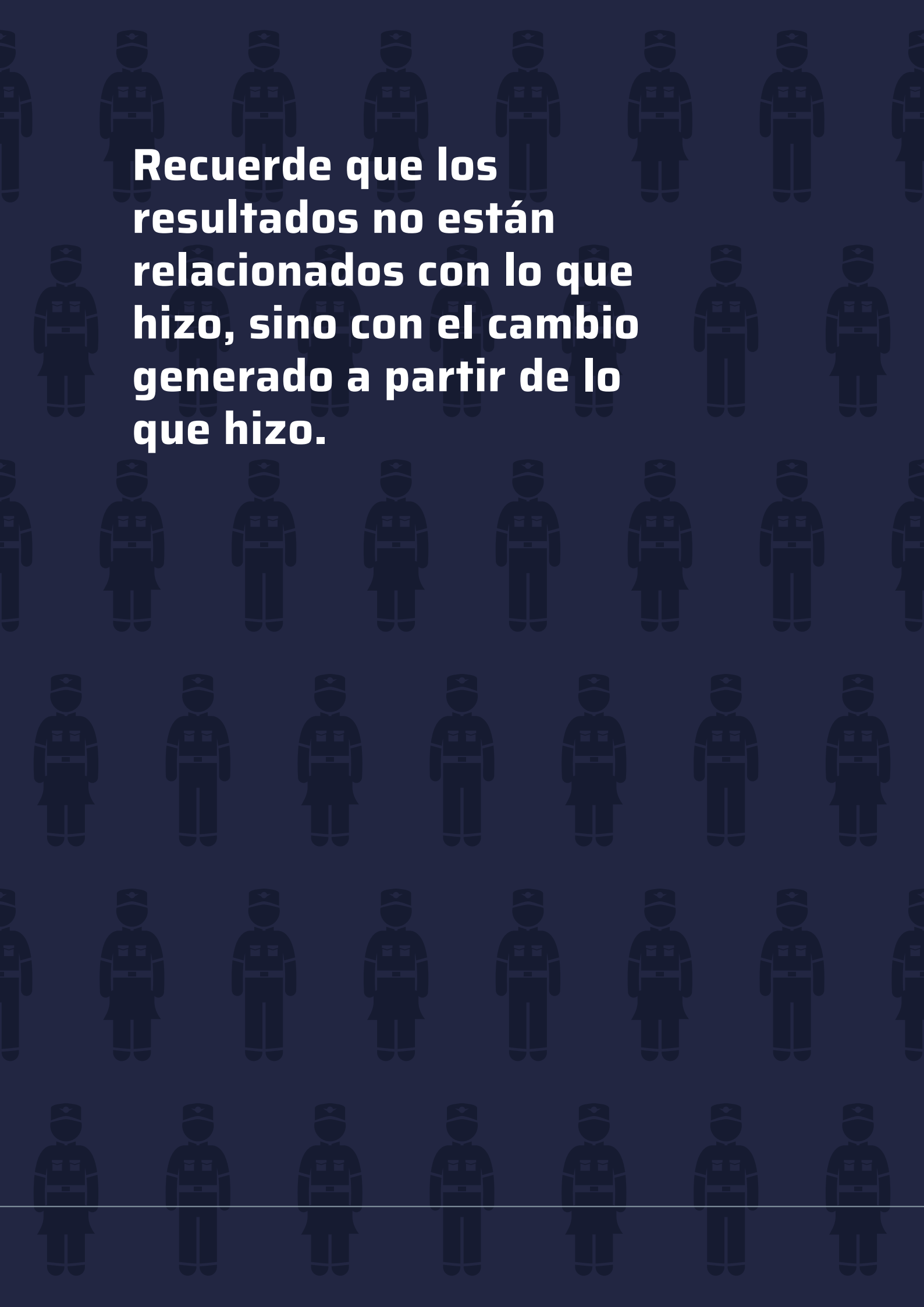
Cuando comience a recopilar los resultados, ya puede preparar el modelo de informe de resultado (anexo 2).

Se trata de una herramienta sencilla pero eficaz que le permitirá redactar los informes y dejar constancia de la importancia de la contribución de su programa al cambio descrito.

ETAPA 2

Para uno de los ejercicios de recolección de resultados previstos en Croplandia, las principales partes interesadas (miembros del comité técnico, puntos focales de género y otras personas implicadas en la ejecución) se reunieron para celebrar un taller de un día de duración. Las personas especialistas que facilitaron el ejercicio pidieron a toda la concurrencia que anotaran en pizarras los cambios que habían experimentado u observado desde el inicio del trabajo con la Iniciativa Elsie. Anotaciones:

- En general, se han logrado algunos avances en la contratación de más mujeres tras la adopción de la estrategia en materia de género.
- Se introdujeron cursos de capacitación en materia de género que permitieron sensibilizar a quienes participan.
- Al asumir un rol de coordinación en el ámbito del trabajo de género, una participante pudo obtener un ascenso.
- Hubo que esperar a que la dirigencia comenzara a colaborar con la Iniciativa Elsie para que se autorizara un proyecto de investigación sobre las mujeres.

The background of the slide features a repeating pattern of stylized human figures in a grid. Each figure is a dark silhouette with a white outline, wearing a uniform with a peaked cap and a belt. The figures are arranged in a regular grid across the entire page.

Recuerde que los resultados no están relacionados con lo que hizo, sino con el cambio generado a partir de lo que hizo.

Etapa 3:

Exponer claramente qué se hizo de forma diferente, dónde, cuándo y quién lo hizo

En esta etapa, hay que preguntarse quién hizo qué de forma diferente, cuándo y dónde. El resultado se debe formular en una frase que explique todos los elementos con claridad.

Proporcione la mayor cantidad de detalles posible y recuerde que todos los elementos incluidos deben ser verificables. ¡Desconfíe de los productos disfrazados de resultados! Recuerde: el informe de resultado sirve para describir un cambio observado, no una actividad realizada en el marco del programa.

En primer lugar, exponga los resultados o el cambio observados. A continuación, compruebe que el informe cumple los criterios de especificidad y verificabilidad. ¿Puede responder «Sí» a las preguntas de la columna «Descripción» que figura a continuación?

Tabla 2. Preguntas para verificar la especificidad y la verificabilidad.

Criterios	Descripción	Sí/No
Especi- ficidad	<p>¿Es el informe de resultado lo suficientemente claro y específico como para que alguien que no conozca el tema ni el contexto pueda comprenderlo?</p> <p>¿A quién afecta el cambio? ¿Se especifica si el cambio afecta a una persona, un grupo, una comunidad, una organización o una institución? ¿El cambio se produce a nivel local, nacional o incluso regional o mundial?</p> <p>¿Qué se hizo de manera diferente? ¿Se especifica la naturaleza del cambio (comportamiento, relaciones, actividades, políticas, prácticas)?</p> <p>¿Cuándo se produjo el cambio y dónde? ¿Indica claramente el informe de resultado la fecha/el lapso y el lugar del cambio?</p> <p>¿Se especifica en el informe si el cambio fue intencional o no?</p> <p>¿Se pueden cuantificar algunos aspectos del cambio para comprender su importancia o alcance? ¿Se cuenta con cifras que ilustren este cambio?</p>	
Verificabi- lidad	<p>¿Se basa el informe de resultado en hechos?</p> <p>¿Contiene el informe los detalles necesarios para corroborar los hechos a partir de observaciones independientes?</p> <p>(Recuerde que los hechos a verificar son: ¿Quién cambió qué? ¿Cuándo y dónde?)</p>	

Quizás solo algunos de los tantos elementos que enumeró cumplan todos los criterios, lo cual no constituye un motivo de preocupación. Siga adelante con los que hayan superado la prueba. Llegará así a la etapa 4.

ETAPA 3

Con la ayuda de la facilitación, la persona que había propuesto la primera idea reformuló su afirmación: «Tras la adopción de la estrategia en materia de género, la dirección del departamento de recursos humanos se ocupó de contratar mujeres en las fuerzas policiales y, en marzo de 2024, puso en marcha una evaluación específica de las deficiencias de las políticas de contratación, lo que dio lugar a la aplicación, a partir de setiembre de 2024, de tres medidas destinadas a reducir los obstáculos a la contratación de mujeres en la institución.» Esta afirmación es válida ya que aborda el QUIÉN (la dirección del departamento), el QUÉ SE HIZO DE MANERA DIFERENTE (puso en marcha una evaluación que derivó en la aplicación de medidas), el CUÁNDO (marzo/setiembre) y el DÓNDE (en toda la institución). El informe de resultado brinda así la información necesaria para identificar el cambio pertinente: las tres medidas que se están aplicando.

Las otras tres afirmaciones también se esbozaron, pero el grupo decidió centrarse en las medidas de contratación como el cambio clave producido en este ciclo de recolección de resultados. De todas formas, también se registraron los demás resultados (ver el anexo 6).

Etapa 4:

Evaluar la magnitud del cambio y nuestra contribución al mismo

La tercera etapa de la recolección es más evaluativa que descriptiva, ya que implica evaluar el alcance del cambio identificado y determinar qué hizo usted para que se produjera.



Por lo tanto, se debe plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la magnitud o importancia del cambio en relación con el contexto nacional y los objetivos de su programa? ¿Es profundamente transformador? ¿O se trata más bien de un paso previo hacia un cambio más importante?
- ¿Cuál ha sido su contribución? ¿Cuál ha sido el papel de su programa en la consecución de este cambio?

Estas preguntas le ayudarán a evaluar la magnitud del cambio y en qué medida ha contribuido su programa.

Para ayudarle a evaluar la importancia del cambio, puede clasificar su nivel de magnitud (bajo/moderado/alto). Asimismo, puede clasificar el nivel de contribución de su programa al resultado como bajo, moderado o alto.

Debe poder explicar claramente los motivos de su elección. Por lo tanto, es importante completar el nivel asignado (alto/moderado/bajo) con una frase explicativa.

En tercer lugar, después de indicar la magnitud y la contribución, no dude en pedirle a una persona externa que evalúe su trabajo para determinar si sus elecciones se ajustan a los criterios de proporcionalidad y verosimilitud. ¿Puede responder «Sí» a las preguntas de la columna «Descripción» que figura a continuación?

Tabla 3. Preguntas para verificar la proporcionalidad y la veracidad.

Criterios	Descripción	Sí/No
Proporcionalidad	<p>Si se contemplan los objetivos y el contexto del programa, ¿se describe la importancia del resultado con claridad?</p> <p>¿Brindó usted una explicación sólida de por qué asigna un nivel específico (alto/moderado/ bajo) a la importancia del cambio?</p>	
Verosimilitud	<p>¿Se describe adecuadamente la influencia del programa en los resultados? ¿Responde el informe a la pregunta: ¿Cómo ha contribuido el programa al cambio? ¿Mediante incentivos, persuasión, apoyo, facilitación, ayuda, presión, incluso coacción, o de alguna otra manera?</p> <p>¿Existe una relación lógica y creíble entre el cambio descrito y la contribución del programa? (Recuerde que la contribución puede ser directa o indirecta, intencional o no, esperada o no).</p> <p>¿Se han tenido en cuenta otros factores que puedan haber contribuido al cambio? (Puede tratarse, por ejemplo, del trabajo de otras organizaciones o programas, pero también de cambios políticos o de personal dentro de la institución en cuestión.)</p> <p>¿Brindó usted una explicación sólida de por qué atribuye un nivel específico (alto/moderado/ bajo) a la contribución del programa?</p>	

ETAPA 4

A continuación, las personas participantes debatieron sobre la importancia del cambio en el contexto de Croplandia y el objetivo de la Iniciativa Elsie: aumentar la participación significativa de las mujeres en el sector de seguridad, incluidas las operaciones de paz. Algunas personas pensaban que era un gran paso adelante, teniendo en cuenta que la decisión procedía de la dirigencia de la institución. Para otras, si bien se trata de un paso importante, la verdadera transformación radica, en última instancia, en la aplicación de las medidas propuestas, y habrá que esperar para ver si esto conduce a un aumento simbólico de la cantidad de mujeres contratadas o si las mujeres tendrán realmente más oportunidades de acceder a puestos de dirección dentro de la institución. Por lo tanto, se decidió clasificar este cambio como «moderado». En cuanto a la influencia de la Iniciativa Elsie en la decisión de la dirección del departamento, quienes participaban reconocieron que el programa resultó útil gracias a la evaluación MOWIP y a su labor de incidencia, pero que también influyeron otros factores, como los objetivos de la estrategia en materia de género y el plan de acción nacional sobre las mujeres, la paz y la seguridad de Croplandia. Por lo tanto, se acordó que la contribución a este cambio fue «moderada».



Etapa 5:

Recopilar pruebas que demuestren que se produjo el cambio

En la etapa 5, debe centrarse en identificar y recopilar pruebas válidas y suficientes para fundamentar la existencia de un cambio. Estas pruebas son los datos que utilizará para respaldar sus afirmaciones sobre el cambio generado por su programa. Una anécdota o la opinión personal de un especialista no se consideran pruebas creíbles. Deberá encontrar otras fuentes para respaldar su afirmación de que ha habido un cambio.



Las siguientes preguntas deberían ayudarle:

- ¿Qué datos existen que ayudan a respaldar sus afirmaciones? ¿Puede corroborar los hechos expuestos en las etapas anteriores?
- ¿Dispone de diferentes fuentes para verificar la información? Las pruebas son más sólidas cuando se dispone de diferentes fuentes y tipos de fuentes.
- Verifique todas las fuentes y determine si su informe de resultado está completo, es coherente y está suficientemente verificado como para considerarse un cambio.

Las pruebas son más sólidas cuando se basan en múltiples fuentes de datos. Pueden ser estudios, anécdotas personales, encuestas, entrevistas, comentarios de personas usuarias o publicaciones en redes sociales. Resulta tan importante disponer de diferentes tipos de pruebas que se utiliza el criterio de la diversidad de fuentes para validarlas.

Las personas que no han participado directamente en el programa, pero que conocen bien el contexto o los cambios que intenta implementar, también desempeñan un papel importante. Resulta esencial que identifique a aquellas personas que pueden corroborar su informe para así establecer su fiabilidad. La confirmación del cambio que brindan puede resultar decisiva cuando

se recaban resultados en contextos como la reforma del sector de seguridad, donde los cambios a veces son políticamente delicados y pueden no hacerse públicos, o cuando se desea registrar cambios de actitud o comportamiento que se observan en la vida profesional cotidiana, pero que no siempre quedan documentados por escrito en las instituciones.

Cuanto más fuentes haya y más diversas sean, mejor. Se necesitan al menos dos fuentes diferentes para verificar un informe de resultado.

Una vez que sepa cuáles son las fuentes y los argumentos que respaldan sus pruebas, vuelva a repasar el plan. ¿Puede responder «Sí» a las preguntas de la columna «Descripción» que figura a continuación?

Vuelva a comprobar los criterios realizando un examen crítico o encargándoselo a una persona de su entorno que tenga las competencias necesarias. Si las pruebas se consideran poco contundentes (no resistirían un examen externo), es posible que su equipo aún no esté preparado para obtener resultados reales. Conserve el informe de todas formas y supervise la evolución del cambio con regularidad. Podrá continuar el proceso cuando haya otras fuentes o argumentos disponibles.

Tabla 4. Preguntas clave para verificar la diversidad de fuentes y argumentos.

Criterios	Descripción	Sí/No
Diversidad de fuentes	¿Se basan sus pruebas en diferentes tipos de fuentes? ¿Ha tenido en cuenta los puntos de vista de una amplia gama de partes interesadas?	
Corroboración	¿Quién podría confirmar el cambio descrito en su informe de resultado?	

ETAPA 5

En la etapa 5, las personas participantes elaboraron una lista de las diferentes fuentes que permiten demostrar lo que se afirma en el informe. Intentaron variar las fuentes al conjugar diferentes tipos de documentos sobre el cambio. Para documentar la transición de «una ausencia de política de contratación» a «tres medidas destinadas a mejorar la contratación de mujeres», sugirieron recopilar las siguientes fuentes: del departamento de recursos humanos, el informe de evaluación con las recomendaciones y la política de aplicación de las tres medidas para mejorar la contratación de mujeres; del comité técnico, las notas de todas las reuniones en las que se mencionan las conversaciones sobre la necesidad de mejorar las condiciones de contratación de las mujeres o las recomendaciones de la evaluación MOWIP en materia de contratación; de todas las personas participantes del taller, cualquier otra documentación que ayude a respaldar la afirmación (notas de reuniones, consultas a puntos focales, etc.). También se decidió recopilar datos estadísticos sobre la contratación, desglosados por género y rango.

A continuación, quienes participaban determinaron que los hechos podrían ser corroborados por la dirección del departamento de recursos humanos (aunque no es independiente del programa) y por la persona responsable de la evaluación. En el futuro, también intentarán entrevistar a mujeres que se hayan visto favorecidas por la aplicación de estas tres medidas, ya sea en materia de contratación o de ascensos.

La confidencialidad puede ser la clave

Durante los debates de la etapa 5, el equipo de la Iniciativa Elsie sugirió preguntas sobre las necesidades en materia de confidencialidad y anonimato. Se planteó un problema: quienes participaban temían que la información solicitada fuera demasiado delicada o confidencial, lo que impediría al departamento de recursos humanos compartirla con el equipo de facilitación o el de Elsie. El equipo de la Iniciativa Elsie explicó que los relatos de cambio constituyen una herramienta útil, especialmente para quienes propician el cambio, y que por ello es importante registrar el cambio, pero que estos relatos deben tener sentido para dichos agentes, quienes pueden decidir qué se compartirá con quién, cuándo y de qué manera. El equipo aclaró que el objetivo principal de las solicitudes de información es corroborar y, por lo tanto, respaldar el resultado presentado. Subrayó que no se compartirá información alguna con terceras partes sin la autorización explícita del departamento de recursos humanos. Por lo tanto, se acordó que todos los relatos de cambio que surjan a partir de la recolección de resultados seguirán siendo confidenciales hasta nuevo aviso, y que su autora permanecerá en el anonimato.

Siempre que sea posible, intente conjugar diferentes tipos de fuentes para reforzar sus argumentos.

Etapa 6:

Apoyar el uso de las conclusiones de la recolección de resultados

**¡Convierta su informe de resultado en un relato de cambio
y comparta el éxito!**

Una vez que haya elaborado un informe de resultado y lo haya corroborado siguiendo las etapas 2 a 5, es momento de presentarlo de manera comprensible y atractiva.

Si bien la metodología de recolección de resultados se puede utilizar con fines de seguimiento, evaluación y aprendizaje en el marco de la ejecución de un programa, los relatos de cambio generados pueden resultar muy útiles para presentar los cambios concretos que surgen a partir de su trabajo y así promover su éxito ante un público más amplio: las personas que propiciaron el cambio mencionadas en el relato, las instituciones del sector de seguridad en las que ha observado el cambio, otros países de la Iniciativa Elsie,

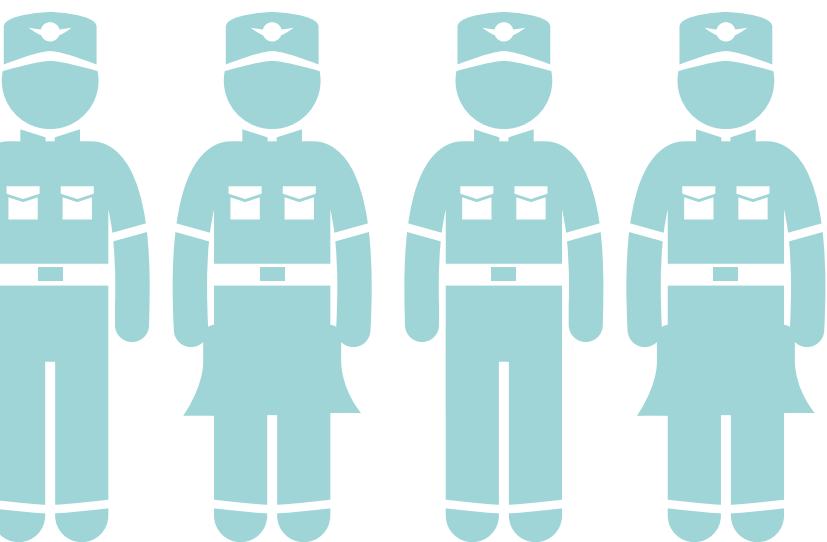
las instituciones del sector de seguridad en general, los donantes o incluso un público más amplio al que desee llegar a través de las redes sociales.

¿Cómo narrar este cambio de forma accesible y convincente?

Comience por determinar su público objetivo y, a continuación, reflexione sobre cómo el relato de cambio le puede resultar útil. Esto le ayudará a decidir qué va a contar y desde qué perspectiva, pero también a planificar su difusión entre las partes interesadas pertinentes. Durante esta etapa, decida si resultaría interesante crear un relato de cambio y

de qué forma, más allá de incluirlo en su informe escrito, y determine a quién y en qué podría resultar útil al momento de respaldar otras acciones o decisiones que buscan promover el cambio.

En segundo lugar, puede utilizar un modelo de relato de cambio para explicar cómo se obtuvieron los resultados siguiendo una lógica específica. En el anexo 3, encontrará un ejemplo de modelo, pero recuerde que hay muchos modelos diferentes y que su elección puede depender de su público. Antes de publicar o compartir un relato de cambio, infórmese sobre las obligaciones en materia de confidencialidad y las sensibilidades políticas que debe tener en cuenta, y asegúrese de contar con la autorización necesaria para compartir el relato de cambio con el público que haya seleccionado.



ETAPA 6

Tras delimitar el informe de resultado, determinar su pertinencia, evaluar la contribución y recopilar las pruebas necesarias, las personas que participaron del programa también debatieron sobre las personas que recibirían el relato de cambio y el método que deseaban emplear. Llegaron a la conclusión de que sería conveniente presentar las nuevas medidas como un cambio positivo en las políticas de contratación. Lo mencionarán en los informes a los donantes y también difundirán el relato en el sector de seguridad a través de la intranet. También se decidió utilizar el informe de resultado con el fin de redactar un relato de cambio para llegar a un público más amplio y mencionar las medidas de contratación en el marco de sus actividades de sensibilización.

Se decidió encomendar a la dirección de la oficina de igualdad de género la tarea de recopilar pruebas, verificar que el plan respondiera a los intereses del departamento de recursos humanos y obtuviera su aprobación, y redactar los relatos de cambio en colaboración con la institución ejecutora nacional. A continuación, los relatos de cambio se enviarían a quienes participaron en el taller para que los examinaran antes de su difusión. Se previó esta etapa adicional para que todas las personas pudieran validar el contenido y sentirse identificadas con el relato.

En la última recolección del día, quienes participaban acordaron las condiciones de difusión de cada relato (quién, cuándo, dónde y cómo) con el fin de facilitar el plan de difusión y garantizar que los frutos de la recopilación pudieran compartirse ampliamente. Utilizaron el modelo de informe de resultado (anexo 2) para registrar sus decisiones. El anexo 4 presenta el informe final del taller de recolección de resultados llevado a cabo en Croplandia.

Lecciones aprendidas

En esta sección, queremos destacar algunos consejos importantes para que pueda aprovechar el proceso de recolección de resultados al máximo. Para ello, nos basamos en las lecciones aprendidas en el taller de revisión de mitad de período de la Iniciativa Elsie de DCAF, así como en nuestra experiencia más general en materia de recolección de resultados.

- ✓ En cada etapa del ejercicio de recolección de resultados, redacte sus explicaciones como si estuviera hablando con alguien que no conoce el tema o el contexto en particular. Esto le permitirá expresarse con claridad y precisión, pero también asegurarse de que cuenta con todos los elementos importantes. Si faltan detalles, quizás no tenga toda la información necesaria y el cambio observado aún no esté lo suficientemente maduro como para cosechar los resultados.
- ✓ La experiencia demuestra que este ejercicio resulta aún más útil cuando reúne diferentes perspectivas, ya que permite generar una comprensión más cabal de los resultados. Las observaciones e impresiones pueden variar según las partes interesadas,

en particular las que se ven afectadas por las desigualdades entre hombres y mujeres en su vida cotidiana.

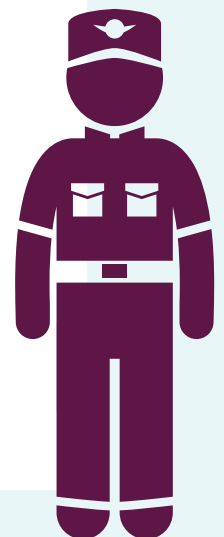
- ✓ La recolección de resultados nos obliga a prestar más atención a los resultados inesperados que a los previsible, lo cual resulta difícil en la práctica. Al interesarse únicamente por los resultados esperados o positivos, se corre el riesgo de llegar a una comprensión sesgada de la eficacia de un programa u ocultar sus posibles consecuencias negativas.
- ✓ Para reconocer un cambio, el mismo se debe poder comparar con una situación anterior que era diferente. Como regla general, siempre se deben describir los cambios en relación con una situación de referencia, es decir, una situación observada antes de que se produjera el cambio. Esto nos permite reconocer los cambios. Si su informe de resultado describe un cambio previsto, es probable que la situación de referencia se describa en el plan del programa, y podrá así medir los avances logrados (cambio positivo) con respecto a ella con sus indicadores. Por lo tanto, puede referirse a esta situación y describirla en el relato de cambio (modelo en el anexo 3).
- ✓ Si describe un resultado sorprendente e inesperado, los documentos del programa no mencionarán nada sobre la situación de referencia. Y eso está muy bien, porque el objetivo principal

de la recolección de resultados radica en descubrir esas sorpresas y registrar los resultados imprevistos. Sin embargo, eso no significa que no tenga acceso a comprender la situación de referencia. En general, las personas que describen el cambio explican de una forma u otra cuál era la situación antes de la intervención del programa. De este modo, conocerá la situación de referencia junto con su descripción del cambio, ya que las personas expresan qué ha cambiado con respecto a la situación anterior. Recuerde anotar esta información y mencionarla en su relato de cambio.

- ☑ Puede resultar tentador omitir la etapa 5 del proceso (recopilar pruebas que demuestren el cambio). Sin embargo, se trata del paso más importante, ya que se corre el riesgo de socavar la credibilidad de los resultados si el informe de resultado se acepta tal cual, sin la corroboración de múltiples fuentes o sin consultar a las partes interesadas.
- ☑ Consulte de forma sistemática sobre las necesidades en materia de confidencialidad y anonimato cuando entreviste a personas que corroboren hechos o solicite información. Explique claramente que el informe de resultado y el relato de cambio permiten identificar los cambios producidos, muestran cómo se dan

y por qué son importantes. Como son herramientas que deben ayudar a las personas que implementan los cambios, es fundamental que les resulten útiles. Es importante documentar los cambios. Siempre pueden decidir de forma conjunta qué compartirán, con quién, cuándo y cómo.

- ☑ Promover la igualdad de género y la participación plena y efectiva de las mujeres en los sectores de seguridad de todo el mundo constituye una tarea difícil y en constante evolución. En contextos tan complejos, los cambios pueden ser difíciles de reconocer, demostrar y comunicar. La recolección de resultados le ayuda a comprender los cambios que se producen en realidades complicadas y a detectar pequeños avances que podrían pasar desapercibidos si no alcanzan el umbral de éxito de los resultados esperados (por ejemplo, los objetivos que se establecen en los indicadores).




Por ejemplo, si el retroceso mundial en materia de género también conlleva un retroceso en el espacio dedicado al trabajo sobre estas cuestiones en Croplandia, tanto en términos de financiación como de compromiso de la dirigencia, la recolección de resultados puede ayudar a registrar pequeños éxitos, como mantener el statu quo frente a las iniciativas que buscan cambiar las cosas o defender el debate sobre la igualdad en materia de género en las instituciones del sector de seguridad. Si bien las medidas inicialmente previstas para aplicar las recomendaciones del informe MOWIP de la Iniciativa Elsie no pudieron llevarse a cabo por un cambio de dirección, los diálogos destinados a crear un clima de confianza y la labor de sensibilización de la nueva dirección permitieron mantener las puertas abiertas a pesar de la hostilidad generalizada hacia las cuestiones de género. El compromiso permanente ha posibilitado el surgimiento de compromisos individuales cautelosos, como por ejemplo, actividades de formación a pequeña escala.

Este ejemplo demuestra que resulta fundamental perseverar y realizar un trabajo de fondo, a menudo invisible, para crear un clima de confianza y mantener relaciones políticas y diplomáticas, antes de que el trabajo sea reconocido. En un contexto de rechazo generalizado a los avances en materia de igualdad de género, ¡una puerta entreabierta puede ser un cambio importante a tener en cuenta!

La recolección de resultados es una herramienta fantástica para registrar los cambios no previstos, ya que sitúa a los grupos objetivo en el centro de atención y valora sus vivencias en relación con el cambio. ¡Prepárese para recibir alguna sorpresa!

Conclusión



En resumen, creemos que la recolección de resultados genera un enorme interés y tiene un gran potencial para su utilización en los programas dedicados a la igualdad de género en el sector de seguridad. Se trata de una metodología fantástica para recopilar y analizar los resultados obtenidos en este ámbito por los programas dirigidos al sector de seguridad, ya que pone de relieve la experiencia de los grupos destinatarios (en este caso, las mujeres del sector de seguridad) y valora sus relatos de cambio.

Este método nos permite consolidar y enriquecer nuestros datos sobre los resultados esperados, al tiempo que genera sorpresas, ya que surgen otros resultados que no esperábamos. Por lo tanto, se trata de una herramienta valiosa

que ayuda a comprender los cambios sutiles que los métodos de evaluación tradicionales suelen pasar por alto.

La recolección de resultados puede ir aún más lejos: como se basa en los análisis críticos de personas cercanas para verificar, volver a comprobar y analizar los resultados observados, se trata de una excelente herramienta para construir una comunidad de práctica. Los profesionales de la Iniciativa Elsie de diferentes países reiterarán los ejercicios de recopilación de forma periódica, someterán sus informes de resultado al examen de otras miradas críticas y se utilizarán mutuamente como cajas de resonancia con el fin de reflexionar sobre las observaciones recogidas. Más allá de la mejora de la calidad que esto supone para los relatos de cambio, la Iniciativa Elsie también permite intercambiar conocimientos dentro de su comunidad de práctica.

Anexos

Anexo 1: Documento para la facilitación del taller de recolección de resultados

La recolección de resultados es un método participativo de seguimiento y evaluación. Recoge («recolecta») pruebas de lo que ha cambiado («resultados») y trabaja en sentido inverso con el fin de determinar si una intervención ha contribuido a estos cambios y cómo lo ha hecho.

¿Por qué nos parece beneficiosa la recolección de resultados?

Se trata de un método sencillo y fácil de entender que, en lugar de centrarse en las actividades (¿qué hicimos?), se centra en los cambios prácticos observables en el accionar de las personas, los grupos y las instituciones que nuestros programas buscan influir (¿qué han hecho de forma diferente a partir de entonces?).

Sitúa a las personas que viven los cambios o que son testigos de ellos en el centro del proceso de evaluación, y valora su comprensión de lo que es un cambio y la importancia que conlleva.

El proceso de recolección se puede realizar en cualquier momento. Constituye una excelente herramienta para construir la historia de su programa o intervención a medida que avanza, en lugar de tener que reconstruirla al final del proceso.

En internet, encontrará gran cantidad de material de orientación que resulta fácil de leer sobre cómo realizar la recolección de resultados. El presente documento no detalla este proceso, sino que se limita a resumir los pasos esenciales (etapas 2 a 5 del proceso de recolección de resultados) que sugerimos abordar en el marco de un taller de uno o dos días de duración.

Preparar la recolección de resultados

1

Identificar y describir un cambio

2

3

Exponer claramente qué se hizo, dónde, cuándo y quién lo hizo

Evaluar la magnitud del cambio y nuestra contribución al mismo

4

5

Recopilar pruebas que demuestren que se produjo el cambio

6

Apoyar el uso de las conclusiones de la recolección de resultados

Recuerde: un resultado se refiere a un cambio observable en el comportamiento, las relaciones, las prácticas o las acciones de un actor social al que usted ha influido en el marco de la Iniciativa Elsie.

Durante el taller de recopilación de datos

2

Identificar y describir un cambio

- La primera etapa del proceso consiste en identificar qué cambios se han producido en un determinado período. Es importante no confundir lo que se ha hecho (actividades) con los comportamientos, relaciones, prácticas o medidas adoptadas como consecuencia (resultados).
- Los cambios pueden adoptar diferentes formas: evolución de las políticas, compromisos políticos, transformación de creencias o actitudes, mayores capacidades, conocimientos adquiridos o compartidos, etc.

3

Exponer claramente qué se hizo de forma diferente, dónde, cuándo y quién lo hizo

- Le invitamos a presentar en una o dos frases, como si fuera un periodista que informa los hechos, qué persona se ve afectada por el cambio, qué se hizo de forma diferente y dónde y cuándo ocurrió.
- Escriba de forma clara y específica como para que alguien que no conozca el tema ni el contexto pueda comprender.
- El informe debe especificar el agente (persona, grupo, institución) y la naturaleza del cambio (comportamiento, relaciones, actividades, políticas, prácticas).

4

Evaluar la magnitud del cambio y nuestra contribución al mismo

- Cuando haya terminado de redactar el relato de cambio, le invitamos a reflexionar sobre la importancia de dicho cambio en el contexto nacional y en relación con sus objetivos. ¿Es realmente importante? ¿Se trata de un avance notable, pero no de una transformación profunda?
- También le invitamos a reflexionar sobre su rol en este cambio (su contribución). ¿En qué medida se le puede atribuir este cambio? ¿En su totalidad? ¿En parte? ¿Cómo contribuyó usted al cambio? ¿Mediante incentivos, persuasión, apoyo, facilitación, ayuda, presión, incluso coacción?

5

Recopilar pruebas que demuestren que se produjo el cambio

- Las pruebas son los datos que recopila y presenta para respaldar sus afirmaciones sobre el cambio generado.
- Las pruebas son más sólidas cuando se basan en múltiples fuentes de datos. Una anécdota o la opinión personal de una persona especialista no se consideran pruebas creíbles, pero la opinión de varias personas que conformen una muestra representativa y adecuada de la comunidad constituyen una posible fuente de datos basados en la experiencia.
- Pueden ser estudios, anécdotas personales, encuestas, entrevistas, comentarios de usuarios o publicaciones en redes sociales.

Anexo 2: Modelo de informe de resultado

Etapa	Informe de resultado n.o	
	País	
2, 3	Descripción del resultado: Explique el cambio especificando QUIÉN hizo QUÉ de manera diferente, DÓNDE y CUÁNDO.	
4	Nivel de importancia (alto/moderado/bajo).	
4	Nivel de contribución (alto/moderado/bajo).	
5	Pruebas Preuve n° 1: [añadir fuente]. Preuve n° 2: [añadir fuente]. Preuve n° 3: [añadir fuente]. Preuve n° 1 corroborada por: [añadir nombre y cargo]. Preuve n° 2 corroborada por: [añadir nombre y cargo]. Preuve n° 3 corroborada por: [añadir nombre y cargo]. Indique todas las fuentes de información que tenga, procedentes de al menos dos o tres lugares diferentes. Si los acuerdos de confidencialidad le prohíben revelar los nombres reales, por ejemplo, especifíquelo.	
6	Planificación del relato de cambio ¿QUIÉN escribe el relato de cambio? (autor/a) ¿A QUIÉN se dirige el relato de cambio? (público) ¿DÓNDE publicará o distribuirá el relato de cambio? (informe para donantes, redes sociales, documentos internos de la institución, etc.)	
	Comentarios: Añada cualquier comentario importante que desee, por ejemplo, sobre los acuerdos de confidencialidad.	

Anexo 3: Modelo de relato de cambio¹

<p>Relato de cambio n.o</p>	
<p>Título del relato de cambio Indique el cambio y sus protagonistas.</p>	
<p>Introducción ¿Cuál es el tema principal que el relato busca plantear o ilustrar? Puede utilizar una frase del informe de resultado que especifique QUIÉN hizo QUÉ de manera diferente, DÓNDE y CUÁNDO.</p>	
<p>Contexto en el que se produjo el cambio Proporcione información que permita comprender el contexto del programa. Ya sea que se trate de un cambio planificado o inesperado, resulta útil explicar aquí el reto que el programa procuraba abordar y del que el cambio descrito constituye un ejemplo positivo. Describa brevemente el programa. Si tiene la información necesaria, explique la situación de referencia previa a la intervención del programa. Puede citar a una de las personas beneficiarias que describa la situación a la que se enfrentaba antes de la intervención. Tenga en cuenta que puede resultar difícil establecer una situación de referencia cuando surgen resultados inesperados. No hay problema si la desconoce. Si este es el caso de su informe de resultado, simplemente indique en su relato que se trata de un resultado inesperado para el que no dispone de datos de referencia.</p>	

¹ Este modelo está basado en las orientaciones de Global Affairs Canada (2018): "International Assistance Results Reporting Guide for Partners", pp. 19-20.

Relato de cambio n.o	
<p>Resultados - ¿Qué cambio se produjo?</p> <p>Utilice esta sección para describir el cambio observado en detalle (informe de resultado). Consulte la etapa 3 del proceso de recolección. Incluya en su descripción las actividades del programa (¿qué se hizo, quién lo hizo y con quién?) y explique cómo han contribuido a generar el cambio.</p> <p>Evalúe y explique el nivel de importancia del cambio (alto/moderado/bajo).</p> <p>Evalúe y explique el grado de contribución del programa al cambio (alto/moderado/bajo).</p>	
<p>Pruebas</p> <p>Indique claramente el tipo de pruebas de que dispone para el relato de cambio. Cite al menos dos o tres fuentes de información, pero proporcione tantas como sea posible. (Recuerde que es mejor basarse en diferentes tipos de fuentes y conjugar fuentes escritas y testimonios personales).</p>	
<p>Conclusión</p> <p>Concluya reflexionando sobre el impacto del relato de cambio en el programa. Por ejemplo, pregunte: ¿Cuál será el siguiente paso? ¿Qué hemos aprendido del relato y cuáles son sus implicaciones en un sentido más amplio? ¿Cómo se aplicarán al proyecto? ¿Cuál es el siguiente paso para las personas descritas en el relato? ¿Cómo están avanzando ahora? ¿Qué retos siguen afrontando?</p>	
<p>Lista de referencias</p> <p>Si cita a personas o documentos de forma directa, puede enumerarlos aquí o incluir enlaces en las notas al pie de página.</p>	

Anexo 4: Informe de resultado de Croplandia (ilustra cómo utilizar los modelos)

Etapa	Informe de resultado n.o	1
	País	Croplandia
2 & 3	<p>Descripción del resultado: Explique el cambio especificando QUIÉN hizo QUÉ de manera diferente, DÓNDE y CUÁNDO.</p>	«Tras la adopción de la estrategia en materia de género, la dirección del departamento de recursos humanos se ocupó de contratar mujeres en las fuerzas policiales y, en marzo de 2024, puso en marcha una evaluación específica de las deficiencias de las políticas de contratación, lo que dio lugar a la aplicación, a partir de setiembre de 2024, de tres medidas destinadas a reducir los obstáculos a la contratación de mujeres en la institución.»
4	<p>Nivel de importancia (alto/moderado/bajo).</p>	Moderado. Algunas personas pensaron que era un gran paso adelante, teniendo en cuenta que la decisión procedía de la dirigencia de la institución. Para otras, aunque importante, la verdadera transformación radica, en última instancia, en la aplicación de las medidas propuestas, y habrá que esperar para ver si esto conduce a un aumento simbólico de la cantidad de mujeres contratadas o si las mujeres tendrán realmente más oportunidades de acceder a puestos de dirección dentro de la institución.
4	<p>Nivel de contribución (alto/moderado/bajo).</p>	Moderado. La Iniciativa Elsie ha resultado útil gracias a la evaluación MOWIP y a su labor de incidencia, pero también influyeron otros factores, como los objetivos de la estrategia en materia de género y el plan de acción nacional sobre las Mujeres, la Paz y la Seguridad de Croplandia.

Etapa	Informe de resultado n.o	1
5	<p>Pruebas</p> <p>Preuve n° 1: [añadir fuente].</p> <p>Preuve n° 2: [añadir fuente].</p> <p>Preuve n° 3: [añadir fuente].</p> <p>Preuve n° 1 corroborada por: [añadir nombre y cargo].</p> <p>Preuve n° 2 corroborada por: [añadir nombre y cargo].</p> <p>Preuve n° 3 corroborada por: [añadir nombre y cargo].</p> <p>Indique todas las fuentes de información de las que dispone, procedentes de al menos dos o tres lugares diferentes. Si los acuerdos de confidencialidad le prohíben revelar los nombres reales, por ejemplo, especifíquelo.</p>	<p>Prueba n.o 1: del departamento de recursos humanos, el informe de evaluación con las recomendaciones</p> <p>Prueba n.o 2: del departamento de recursos humanos, la política que insta las tres medidas para mejorar la contratación de mujeres</p> <p>Prueba n.o 3: notas de la reunión del comité técnico donde se mencionan conversaciones sobre la necesidad de mejorar las condiciones de contratación de las mujeres o las recomendaciones de la evaluación MOWIP en materia de contratación</p> <p>Prueba n.o 4: notas de las reuniones de consulta con los puntos focales de género sobre las tres medidas</p> <p>Prueba n.o 5: estadísticas de contratación, desglosadas por género y rango.</p> <p>Prueba n.o 1 corroborada por la dirección del departamento de recursos humanos</p> <p>Prueba n.º 2 corroborada por la investigadora responsable de la evaluación</p>
6	<p>Planificación del relato de cambio</p> <p>¿QUIÉN escribe el relato de cambio? (autor/a)</p> <p>¿A QUIÉN se dirige el relato de cambio? (público)</p> <p>¿DÓNDE publicará o distribuirá el relato de cambio? (informe para donantes, redes sociales, documentos internos de la institución, etc.)</p>	<p>¿QUIÉN ESCRIBE? – La dirección de la oficina de género recoge las pruebas y redacta los relatos de cambio, junto con la institución ejecutora nacional.</p> <p>¿QUIÉN es el público? – Relato de cambio n.o 1: donantes de la Iniciativa Elsie, personal de la institución en cuestión. – Relato de cambio n.o 2 (si lo aprueba recursos humanos): público más amplio de Croplandia</p> <p>¿DÓNDE publicar? – Relato de cambio n.o 1: informe para los donantes, intranet de la institución del sector de seguridad – Relato de cambio n.o 2: (si se aprueba): publicaciones en las redes sociales de la institución del sector de seguridad y las instituciones ejecutoras</p>
	<p>Comentarios:</p> <p>Añada cualquier comentario que considere importante, por ejemplo, sobre los acuerdos de confidencialidad.</p>	<p>Verifique los requisitos de confidencialidad y anonimato con el departamento de recursos humanos. Consulte a quién va dirigido el relato de cambio cuando se ponga en contacto con dichas personas para corroborar el relato.</p> <p>Nota para el futuro: identificar e intentar entrevistar a mujeres que se hayan visto favorecidas por la aplicación de estas tres medidas, ya sea en materia de contratación o de ascensos.</p>

Anexo 5: Relato de cambio de Croplandia (ilustra cómo utilizar los modelos)¹

Relato de cambio n.o	1
<p>Título del relato de cambio Indique el cambio y sus protagonistas.</p>	<p>La policía de Croplandia toma medidas para mejorar la contratación de mujeres.</p>
<p>Introducción ¿Cuál es el tema principal que la historia pretende plantear o ilustrar? Puede utilizar una frase del informe de resultado que especifique QUIÉN hizo QUÉ de manera diferente, DÓNDE y CUÁNDO.</p>	<p>Desde 2023, la policía de Croplandia ha cambiado su forma de promover la igualdad de género al mejorar las condiciones que permiten que las mujeres se incorporen a las fuerzas del orden y desarrollen su carrera en todos los servicios. Estos cambios en materia de políticas se han aplicado en un plazo relativamente corto (desde 2023 hasta hoy) y son el resultado del compromiso de la dirigencia.</p>
<p>Contexto en el que se produjo el cambio Proporcione información que permita comprender el contexto del programa. Ya sea que se trate de un cambio planificado o inesperado, resulta útil explicar aquí el reto que el programa ayudaba a abordar y del que el cambio descrito constituye un ejemplo positivo. Describa brevemente el programa.</p> <p>Si tiene la información necesaria, explique la situación de referencia previa a la intervención del programa. Puede citar a uno de las personas beneficiarias que describa la situación a la que se enfrentaba antes de la intervención. Tenga en cuenta que puede resultar difícil establecer una situación de referencia cuando se dan resultados inesperados. No hay problema si la desconoce. Si este es el caso de su informe de resultado, simplemente indique en su relato que se trata de un resultado inesperado para el que no dispone de datos de referencia.</p>	<p>Estos cambios forman parte de las iniciativas más amplias de Croplandia por integrar la perspectiva de género. Si bien el país está lejos de haber alcanzado la igualdad de género, varios altos cargos del Gobierno, la policía y las fuerzas armadas apoyan la igualdad de género sin reservas desde hace años. El país también cuenta con un plan de acción nacional sobre mujeres, paz y seguridad, y con políticas nacionales para la igualdad de género, en particular una estrategia global para el sector de seguridad, que también menciona la reducida cantidad de mujeres en los servicios policiales.</p> <p>En colaboración con la Iniciativa Elsie de DCAF, todas las instituciones del sector de seguridad realizaron una evaluación MOWIP (Evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz). Estas evaluaciones, realizadas entre 2020 y 2024, buscan comprender la situación actual y elaborar medidas para mejorar la participación significativa de las mujeres. La evaluación MOWIP de la policía puso de manifiesto que las mujeres afrontaban importantes obstáculos al momento de incorporarse a las fuerzas policiales y desarrollar una carrera en ellas, y recomendó medidas para mitigarlos.</p> <p>Además de las evaluaciones MOWIP, la Iniciativa Elsie de DCAF ha acompañado al sector de seguridad de Croplandia en la aplicación global de la estrategia en materia de género y el fortalecimiento de la red de puntos focales de género.</p>

¹ Este modelo está basado en las orientaciones de Global Affairs Canada (2018): "International Assistance Results Reporting Guide for Partners", pp. 19-20.

Relato de cambio n.o	1
<p>Resultados - ¿Qué cambio se produjo?</p> <p>Utilice esta sección para describir el cambio observado en detalle (informe de resultado). Consulte la etapa 3 del proceso de recolección.</p> <p>Incluya en su descripción las actividades del programa (¿qué se hizo, quién lo hizo y con quién?) y explique cómo han contribuido a generar el cambio.</p> <p>Evalúe y explique el nivel de importancia del cambio (alto/moderado/bajo).</p> <p>Evalúe y explique el grado de contribución del programa al cambio (alto/moderado/bajo).</p>	<p>Desde la adopción de la estrategia en materia de género, la dirección del departamento de recursos humanos se ha ocupado de la contratación de mujeres en las fuerzas policiales. En marzo de 2024, puso en marcha una evaluación específica de las deficiencias en las políticas de contratación, lo que dio lugar a la aplicación, a partir de setiembre de 2024, de tres medidas destinadas a aumentar la cantidad de mujeres contratadas y ascendidas en todos los niveles de las fuerzas policiales.</p> <p>Las medidas incluyen campañas de información en institutos y academias de policía para aumentar la cantidad de candidatas, adaptaciones de los requisitos físicos en los exámenes de ingreso y el reconocimiento de las «habilidades de comunicación y negociación» entre los criterios para la selección y los ascensos.</p> <p>La evaluación en sí misma ya es un indicio de cambio. A la espera de los datos que pronto revelarán si se registró un aumento de la cantidad de mujeres contratadas y ascendidas, las medidas adoptadas pueden considerarse un cambio de importancia moderada en relación con el objetivo general de reforzar la participación significativa de las mujeres en los servicios policiales de Croplandia. Sin embargo, se trata de un cambio importante, ya que refleja el compromiso real de la dirección, un factor decisivo para lograr que una institución jerárquica, como lo es la policía de Croplandia, evolucione.</p> <p>Las personas informantes clave consideran que el apoyo de los dirigentes es más notorio que antes, algo a lo que pueden haber contribuido los datos de la evaluación MOWIP. Sin embargo, el cambio se considera moderado más que importante, ya que la aplicación de las medidas acaba de comenzar y la verdadera transformación aún está por concretarse: ¿se aplicarán las medidas según lo previsto? ¿Tendrán las mujeres realmente más oportunidades de acceder a cargos, incluidos los puestos directivos, en todos los niveles de la institución?</p>

Relato de cambio n.o	1
	<p>La contribución de la Iniciativa Elsie a la evaluación de la política de contratación y a la posterior introducción de tres medidas compensatorias se puede considerar moderada. Por un lado, la Iniciativa Elsie resultó importante y útil, ya que el informe MOWIP incluía recomendaciones destinadas a reforzar la reserva de candidatas y mejorar sus perspectivas profesionales en la policía de Croplandia. Esto llevó al departamento de recursos humanos a realizar su propia evaluación para comprender mejor las deficiencias y encontrar formas de eliminar los obstáculos. Sin embargo, otros factores que no surgen del informe MOWIP también han llevado a los dirigentes a priorizar las políticas de contratación, como los objetivos de la estrategia sectorial en materia de género y las prioridades definidas en el plan de acción nacional para el sector de seguridad, o la decisión política de aumentar la plantilla policial en Croplandia.</p>

Relato de cambio n.o	1
<p>Pruebas</p> <p>Indique claramente el tipo de pruebas de que dispone para el relato de cambio. Cite al menos dos o tres fuentes de información, pero proporcione tantas como sea posible. (Recuerde que es mejor basarse en diferentes tipos de fuentes y conjugar fuentes escritas y testimonios personales).</p>	<p>Para redactar este relato de cambio, la dirección de la oficina de género dentro de la policía de Croplandia trabajó en estrecha colaboración con las instituciones ejecutoras de la implementación de la Iniciativa Elsie, DCAF y un equipo de evaluación externo.</p> <p>Se entrevistó a dos altos funcionarios del departamento de recursos humanos para respaldar el informe de resultado, fruto de la recopilación realizada a principios de setiembre de 2024. Se recopilaron pruebas documentales: el equipo consultó el informe de evaluación de la política de contratación, la política de aplicación de las tres medidas de mitigación, así como diversas notas de reuniones proporcionadas por el comité técnico sobre la estrategia en materia de género y por los puntos focales de género, que documentan las conversaciones relativas a la necesidad de mejorar las condiciones de contratación de las mujeres, las recomendaciones del informe MOWIP en materia de contratación y las tres medidas propuestas. El equipo también consultó los datos estadísticos en materia de contratación, con el fin de comprender la situación de referencia y detectar los posibles cambios que se producirán en los próximos meses con la aplicación de las tres medidas.</p>
<p>Conclusión</p> <p>Concluya reflexionando sobre el impacto del relato de cambio en el programa. Por ejemplo, pregunte:</p> <p>¿Cuál será el siguiente paso?</p> <p>¿Qué hemos aprendido del relato y cuáles son sus implicaciones en un sentido más amplio? ¿Cómo se aplicarán al proyecto? ¿Cuál es el siguiente paso para las personas descritas en el relato? ¿Cómo están avanzando ahora? ¿Qué retos siguen afrontando?</p>	

Relato de cambio n.o	1
<p>Lista de referencias Si cita a personas o documentos de forma directa, puede enumerarlos aquí o incluir enlaces en las notas al pie de página.</p>	<p>Prueba n.o 1: del departamento de recursos humanos, el informe de evaluación con las recomendaciones</p> <p>Prueba n.o 2: del departamento de recursos humanos, la política que insta a las tres medidas para mejorar la contratación de mujeres</p> <p>Prueba n.o 3: notas de la reunión del comité técnico donde se mencionan conversaciones sobre la necesidad de mejorar las condiciones de contratación de las mujeres o las recomendaciones de la evaluación MOWIP en materia de contratación</p> <p>Prueba n.o 4: notas de las reuniones de consulta con los puntos focales de género sobre las tres medidas</p> <p>Prueba n.o 5: estadísticas de contratación, desglosadas por género y rango.</p> <p>Prueba n.o 1 corroborada por la dirección del departamento de recursos humanos</p> <p>Prueba n.º 2 corroborada por la investigadora responsable de la evaluación</p>

Anexo 6: Otros resultados posibles identificados en Croplandia

A continuación se presentan otros resultados que han puesto de manifiesto las recolecciones de resultados llevadas a cabo en Croplandia. Todos estos resultados se podrían retomar y desarrollar con el fin de elaborar informes de resultado y, posteriormente, relatos de cambio. Los enumeramos aquí a modo ilustrativo, pero también pueden servir como ejemplos de buenas prácticas si usted y sus equipos desean practicar cómo completar los modelos de informe de resultado (anexo 2) y de relato de cambio (anexo 3) a partir de un ejemplo ficticio, antes de comenzar a recolectar sus propios resultados. Si los utiliza para practicar, incluya detalles verosímiles inspirados en su experiencia o imaginación para generar los ejemplos y completar los modelos.

1. Informe de resultado relacionado con la capacitación

- ☑ **Informe de resultado:** Algunos agentes de policía de Croplandia, hombres y mujeres, tienen una percepción diferente del papel que desempeñan las mujeres en las tareas operativas tras una formación de sensibilización sobre la igualdad de género impartida en junio de 2024.

- ☑ **Algunos elementos de contexto:** Tras la recomendación del informe MOWIP sobre la necesidad de integrar de forma más sistemática la capacitación en materia de género en los programas de estudios de la policía a todos los niveles, con el fin de comprender mejor la importancia de esta cuestión y consolidar las competencias en materia de integración de la perspectiva de género, los servicios policiales, en colaboración con DCAF y las instituciones ejecutoras nacionales, diseñaron e impartieron cursos de formación a medida sobre temas específicos destinados a los puntos focales de género, la policía operativa y el personal ministerial. Algunos participantes, hombres y mujeres, de la formación sobre igualdad de género en la policía operativa mostraron una mayor apertura a la dimensión de género y un mejor conocimiento de los temas tratados, así como más seguridad en la aplicación práctica de estas cuestiones en su trabajo diario. Las sesiones de seguimiento revelaron que esta aplicación práctica no está libre de obstáculos y resistencias, pero que la seguridad y la sensibilización resultan más importantes.

- ☑ **Pertinencia:** moderada Sería preferible integrar la dimensión de género en los programas de estudios de la policía para todo el personal, conjuntamente con una formación para dirigentes. Pero se trata de una medida útil que puede aplicarse de inmediato, mientras que la integración en los programas de estudios es una labor a más largo plazo.

- ✓ **Contribución:** La contribución de la Iniciativa Elsie es importante, ya que la evaluación MOWIP proporcionó las pruebas y recomendaciones necesarias para impulsar el cambio. La Iniciativa Elsie también apoyó el diseño y la implementación de la capacitación, así como el seguimiento de los resultados.

2. Informe de resultado relacionado con el desarrollo profesional y el fortalecimiento de capacidades:

- ✓ **Informe de resultado:** La participación en la Iniciativa Elsie favorece la carrera profesional de las mujeres en las fuerzas armadas de Croplandia en 2024, ya que la dirigencia reconoce sus capacidades y confía más en su conocimiento específico.
- ✓ **Algunos elementos de contexto:** Dos mujeres que integran las fuerzas armadas de Croplandia consideran que la participación en las evaluaciones MOWIP y, en general, en la Iniciativa Elsie, constituye un factor que favorece su desarrollo profesional. Según ellas, la coordinación de las actividades pertinentes entre el comité técnico de aplicación de la estrategia en materia de género y las instituciones socias externas (consultores nacionales, organismos de investigación, la Iniciativa Elsie) constituye una plataforma que permite consolidar su credibilidad e inspirar confianza a la dirigencia. También consideran que ofrece a quienes coordinan el trabajo en cuestiones de género (responsables de oficinas especializadas, puntos focales de género) una oportunidad para desarrollar sus capacidades. Se sienten mejor informadas, reconocidas por sus superiores y dotadas de mayor autoridad para influir en la elaboración de políticas y la toma de decisiones operativas. Una de ellas fue asignada a un puesto directivo en el marco de una operación de paz con mayor facilidad, lo que le permitió, a su regreso a Croplandia, acceder a un puesto más alto dentro de las fuerzas armadas.
- ✓ **Pertinencia:** alta. Estas mujeres son figuras destacadas en el trabajo sobre cuestiones de género dentro de la institución del sector de seguridad, así como modelos a seguir para otras personas.
- ✓ **Contribución:** moderada. La participación en la evaluación MOWIP/la Iniciativa Elsie no genera las oportunidades profesionales ni crea las estructuras (ya existen), pero puede acelerarlas y fortalecerlas.

3. ¿Constituye la Iniciativa Elsie la solución para movilizar a la dirigencia y allanar el camino para que se realice un trabajo más profundo en materia de género?

- ✓ **Informe de resultado:** Tras iniciar una colaboración con la Iniciativa Elsie de DCAF y una institución de consultoría nacional, el mando de la gendarmería de Croplandia aprobó en 2024 un proyecto de investigación sobre las mujeres en la gendarmería que permitió realizar por primera vez un estudio cualitativo sobre las funciones y experiencias de las mujeres en tanto mujeres en la gendarmería.

- ✓ **Algunos elementos de contexto:** Este proyecto de investigación se propuso hace varios años para complementar un estudio cuantitativo en curso sobre la igualdad de género, que se centra más en el registro estadístico de los cambios que afectan a las mujeres (evolución del porcentaje de mujeres en puestos de alto nivel en la institución del sector de seguridad). El mando de la gendarmería había dudado en aprobar el proyecto. En el marco de su colaboración con la Iniciativa Elsie de DCAF y una consultora nacional, decidió autorizar el proyecto de investigación, dirigido por un coronel de la gendarmería con amplia experiencia. El proyecto de investigación enriquecerá los conocimientos cualitativos sobre la evolución de la igualdad de género y sus implicancias para la institución del sector de seguridad.

- ✓ **Pertinencia:** alta. Con la aprobación de los dirigentes, se autoriza el proyecto, lo que genera las condiciones propicias para la realización de un importante proyecto de investigación que permitirá obtener las pruebas necesarias con el fin de mejorar las condiciones de vida de las mujeres en la gendarmería a largo plazo.

- ✓ **Contribución:** alta. Si bien el proyecto de investigación llevaba mucho tiempo en espera, el trabajo realizado para generar un clima de confianza con la Iniciativa Elsie y la consultora nacional contribuyó de manera decisiva a convencer a la dirigencia y allanar el camino para la ejecución de dicho proyecto.

Referencias para ampliar la información

Publicaciones de la Iniciativa Elsie de interés

- Carlsson, Karin, [Lecciones aprendidas: Implementación de una evaluación MOWIP](#), (Ginebra, Suiza: Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad DCAF, 2023).
- Huhtanen, Heather, [Informe MOWIP global. Operaciones de paz adecuadas para el futuro: promoción de la igualdad de género para lograr una paz duradera y a largo plazo](#), (Ginebra, Suiza: Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad DCAF, 2022).
- Fondo de la Iniciativa Elsie, [Total MOWIPs completed as at 31 December 2024](#), (The Elsie Initiative Fund for Uniformed Women in Peace Operations, 2025).

Material en línea recomendado

- Berríos, Yahoska, [Embracing change: Outcome Harvesting in peacebuilding practice](#), (Londres, Reino Unido: Conciliation Resources, marzo de 2024).
- Garred, Michelle, y Min Ma, [Change Inside and Out: An Evaluator's Guide to Outcome Harvesting + Attitude Change](#), (Ripple Peace Research & Consulting, 2024).
- INTRAC, [Outcome Harvesting](#), (Reino Unido: INTRAC, 2017).
- Wilson-Grau, Ricardo, y Heather Britt, [Outcome Harvesting](#), (Ford Foundation, 2012).

Sitios web sobre la recolección de resultados


- www.outcomeharvesting.net
- www.betterevaluation.org



A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.



A series of horizontal blue lines for writing, spanning most of the page width.



**DCAF - Centre de Genève
pour la gouvernance du secteur de la sécurité**

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2E
CH-1202
Genève, Suisse

Tel: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch