

# EVALUACIÓN FINAL PROGRAMA "UNA VICTORIA LLEVA A LA OTRA"

Diciembre 2021



Un programa de:



International  
Olympic  
Committee

En conjunto con:



fundaciónes  
Con todas las juventudes





# EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA “UNA VICTORIA LLEVA A LA OTRA – ARGENTINA”

**Marzo 2022.**

© ONU Mujeres  
Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento  
de las Mujeres

Este documento es resultado de la evaluación externa a la implementación del Programa “Una Victoria Lleva a la Otra – Argentina”, iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Comité Olímpico Internacional (COI), que se llevó a cabo en el período de diciembre de 2019 hasta diciembre de 2021.

**Autora:** Paula Magariños.

**Colaboradoras:** Melina Turchi, con la participación de Carolina Rossi, Sofía Friedlaender y Guadalupe González Campaña.

**Coordinación del Proyecto:** Lisa Solmirano (ONU Mujeres).

## **Agradecimientos:**

El equipo de evaluación agradece la colaboración de todas las personas que participaron en entrevistas y consultas, quienes brindaron sus puntos de vista e información fundamental para la realización de la evaluación.

Agradecemos especialmente a Lisa Solmirano de ONU Mujeres por su disposición, respuestas a preguntas y comentarios a los borradores y productos intermedios de esta evaluación final.

---

Las opiniones vertidas en este documento son responsabilidad de su autora/autor y no necesariamente representan las de ONU Mujeres, Naciones Unidas o cualquiera de sus agencias, fondos y programas.

El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente. Para obtener autorización para la reproducción, traducción y almacenamiento mediante cualquier forma, medio, sistema o transmisión sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, la solicitud deberá dirigirse a la oficina de ONU Mujeres en Argentina.

# ÍNDICE

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>7</b>
1.1. Panorama general del programa	7
1.2. Propósito y objetivos de la evaluación final externa	8
1.3. Metodología de la evaluación	8
1.4. Principales hallazgos y conclusiones	9
1.5. Recomendaciones	11
<b>2. Antecedentes y propósito de la evaluación</b>	<b>14</b>
<b>3. Descripción del Contexto y del Programa Evaluado</b>	<b>17</b>
3.1. Contexto nacional	17
3.2. Descripción de UVLO	19
<b>4. Objetivos y alcance de la evaluación</b>	<b>25</b>
<b>5. Metodología y limitaciones de la evaluación</b>	<b>27</b>
<b>6. Hallazgos</b>	<b>33</b>
6.1. Relevancia	33
6.2. Eficacia	39
6.3. Eficiencia	62
6.4. Coherencia	71
6.5. Sostenibilidad	74
6.6. Igualdad De Género Y Derechos Humanos	75
<b>7. Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>8. Lecciones Aprendidas y buenas prácticas</b>	<b>82</b>
8.1. Lecciones aprendidas	82
8.2. Buenas prácticas	83
<b>9. Recomendaciones</b>	<b>85</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>91</b>
10.1. Matriz de evaluación	91
10.2. Instrumentos de relevamiento	93
10.3. Bibliografía y fuentes	104

## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS E ILUSTRACIONES

<b>Figura 1</b>	UVLO en números	12
<b>Figura 2</b>	Estructura del Programa	21
<b>Figura 3</b>	Localización de barrios vulnerables en la Ciudad de Buenos Aires y organizaciones barriales participantes.	23
<b>Cuadro 1</b>	Opinión de las participantes sobre el deporte como herramienta para disminuir la desigualdad. Comparación entre la encuesta de línea de entrada y la encuesta de línea de salida (en porcentajes).	12
<b>Cuadro 2</b>	Identificación de las participantes como líderes. Comparación entre la encuesta de línea de entrada y la encuesta de línea de salida (en porcentajes).	40
<b>Cuadro 3</b>	Cumplimiento de Indicadores de Resultados	42
<b>Cuadro 4</b>	Conocimiento de recursos territoriales	49
<b>Cuadro 5</b>	Factores habilitadores y limitantes	53
<b>Cuadro 6</b>	Módulos curriculares UVLO desde la mirada de las participantes.	55
<b>Cuadro 7</b>	Financiamiento del Programa – Valores en dólares estadounidenses	64
<b>Cuadro 8</b>	Distribución del presupuesto del Resultado 1: valores en pesos argentinos según Informe 3	65
<b>Cuadro 9</b>	Teoría de Cambio UVLO	69
<b>Ilustración 1</b>	Ejemplo Historia en imágenes	39
<b>Ilustración 2</b>	Los cambios previstos desde las formadoras (distribución de respuestas a preguntas abiertas)	59
<b>Ilustración 3</b>	Cambio no previsto desde las formadoras y las adolescentes	60
<b>Ilustración 4</b>	Mural colectivo realizado en el evento de cierre	61



## Lista de siglas y abreviaturas

ASPO	Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio
CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo *
COA	Comité Olímpico Argentino
COI	Comité Olímpico Internacional
DGEyC	Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
DISPO	Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio *
FEIM	Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer
FAMUD	Foro Argentino de Mujer en el Deporte
GCABA	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
MDHyH	Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos *
* ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas dedicada a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
Fundación SES	Fundación Sustentabilidad Educación Solidaridad
ToC	Teoría de Cambio
UVLO	Una Victoria Lleva a la Otra
VBG	Violencia basada en el género



# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Panorama general del programa

“Una Victoria lleva a la Otra” (UVLO de aquí en adelante) es una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Comité Olímpico Internacional (COI). Surgió en Brasil en el año 2016, en el marco del desarrollo de los Juegos Olímpicos realizados en la ciudad de Río de Janeiro, y fue reconocido como uno de sus legados. En Argentina, se impulsó como legado de los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018. Fue implementado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) desde el 15 de marzo hasta el 31 de octubre del 2021, luego de una reprogramación estratégica para adaptarlo al contexto de emergencia sanitaria por COVID-19.

Se enfoca en las niñas y adolescentes como agentes de transformación en el impulso para lograr la igualdad de género. Se asienta en que el deporte **aumenta la creencia de las adolescentes en sus propias habilidades**, lo que se traduce en la vida cotidiana y las alienta a tomar la iniciativa e intentar cosas que nunca imaginaron que fueran posibles.

Se trata de un programa de empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres en sus habilidades socioemocionales; en sus capacidades de autonomía, conocimiento de sus derechos; y para sus proyectos de vida, utilizando el deporte con perspectiva de género en entornos física y emocionalmente seguros como una herramienta para la disminución de la violencia contra ellas.

La coordinación de esta implementación fue realizada por ONU Mujeres y las organizaciones locales a cargo de la ejecución (contrapartes) fueron: Fundación para el Estudio e Investigación de la Mujer – FEIM, Fundación SES (Sustentabilidad - Educación - Solidaridad) y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCABA) a través del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat con el apoyo técnico de la organización internacional Women Win.

Estuvo dirigido a niñas y adolescentes mujeres de entre 12 y 18 años de edad, residentes en barrios vulnerables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Se implementó a través de organizaciones barriales territoriales de la ciudad. El programa administra un currículo de cuatro módulos temáticos que combinan actividades deportivas con sesiones de habilidades para la vida, que fue conducido por mujeres jóvenes relacionadas con las organizaciones barriales que fueron capacitadas en las herramientas UVLO.

## 1.2 Propósito y objetivos de la evaluación final externa

El propósito de la evaluación final externa de UVLO es **analizar los cambios generados por el programa a partir de sus resultados directos e indirectos**. Tiene como objetivos analizar la efectividad de las herramientas de la intervención, recoger los aprendizajes, y contribuir a la toma de decisiones para futuras replicaciones. En el proceso de evaluación, busca aportar a la rendición de cuentas, la transparencia y la generación de evidencia sobre la contribución del deporte para alcanzar los objetivos de igualdad de género. Está dirigida a los siguientes **usuarios principales**:

- ★ Donante del programa: Comité Olímpico Internacional;
- ★ Implementadora del programa: ONU Mujeres Argentina;
- ★ Organizaciones locales a cargo de la ejecución (contrapartes):
  - ★ Fundación para el Estudio e Investigación de la Mujer – FEIM
  - ★ Fundación Sustentabilidad Educación Solidaridad - FSES
  - ★ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## 1.3 Metodología de la evaluación

La evaluación se condujo mediante la integración de técnicas de investigación que habilitan la triangulación de los datos obtenidos. Se realizó la sistematización y análisis de la documentación del programa y sus productos, la compilación y análisis de información contextual, el relevamiento de información primaria a través de entrevistas con representantes de todas las organizaciones involucradas, y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos producidos en el marco del programa. La metodología incluyó etapas de consulta permanente con las organizaciones a cargo y la realización de un taller final de debate participativo sobre los resultados y elaboración de conclusiones y recomendaciones.

El enfoque de la evaluación sigue los criterios de Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Coherencia, Sostenibilidad e Igualdad de Género y Derechos Humanos requeridos por ONU Mujeres.

El abordaje sigue principios éticos de transparencia, abordaje respetuoso y confidencialidad.



## 1.4 Principales hallazgos y conclusiones

El trabajo de adaptación del programa al contexto de pandemia por COVID-19 respondió apropiadamente a una doble necesidad: interpretar el territorio para el programa UVLO y adecuar la metodología a las restricciones producto de las medidas sanitarias. Estas adaptaciones resultaron pertinentes, aunque con aspectos mejorables. Se pudo aprovechar los momentos de aislamiento obligatorio para las actividades que podían realizarse a distancia y se dispusieron las medidas sanitarias para que pudieran realizarse actividades presenciales cuando fue posible.

Se logró conservar en contexto de pandemia la articulación de los componentes centrales en la estrategia de UVLO: las actividades deportivas y las de habilidades para la vida. Esto fue posible por la capacidad de sintonizar con las necesidades del contexto, manteniendo los lineamientos programáticos centrales de la intervención. Algunos aspectos, como la disposición de espacios físicamente seguros, presentaron mayores desafíos por la combinación de condiciones desfavorables en el territorio y las limitaciones tecnológicas.

UVLO contribuye al empoderamiento de las niñas y adolescentes de barrios vulnerables ya que se constituye en un espacio de pertenencia y contención para las adolescentes y el descubrimiento de que la actividad deportiva es para ellas y puede ser una plataforma para crecer.

La formación de comunidades UVLO en los territorios es un resultado no esperado por la implementación. Se trata del desarrollo de redes, espacios de escucha y reflexión que se dieron en principio porque las adolescentes no podían acceder a sus lugares habituales por las restricciones de la pandemia. A partir de allí, las chicas descubrieron y valoraron este espacio para ellas en sus propios barrios en el que pueden sentirse seguras y a gusto. UVLO logró altos niveles de participación entre las adolescentes, quienes expresaron intenciones de continuar participando en actividades similares a las propuestas por la intervención. Se generaron cambios personales y multiplicadores que no pueden ser todavía dimensionados.

Se destaca como logro que algunas organizaciones de base pudieron incorporar espacios dirigidos a adolescentes mujeres. Sin embargo, no es posible prever su sostenibilidad en estas instituciones con el formato adoptado a partir de UVLO. No se logró la potencialidad del fortalecimiento de las organizaciones de base en situación de pandemia.

Algunos elementos internacionales del programa como por ejemplo los parámetros para la constitución de Centros de Excelencia UVLO no pudieron ser aplicados a las organizaciones territoriales, ya que resultaron muy exigentes para el contexto de inestabilidad y crisis económica que atraviesa la Argentina, además de que no todos resultaron apropiados a la cultura local.

Se registraron ciertos desajustes entre los contenidos curriculares y las situaciones que atraviesan las adolescentes en el territorio, que se debieron a la falta de respuestas específicas a las situaciones que se presentaron. La organización curricular y el temario resultaron adecuados y la adaptación demostró estar realizada acorde a las características del territorio, pero requiere un mayor nivel de localización. Esto se debió en parte a que los elementos diseñados para acompañar estas situaciones fueron distribuidos cuando ya estaban muy avanzadas las sesiones.

Se produce una tensión entre el enfoque de género binario de la programación, los contenidos de generación más avanzada expresados en la adaptación de los materiales, y las necesidades manifestadas en territorio. En un orden similar, el desajuste entre los mensajes del programa y algunos elementos clave, por ejemplo, que se distribuyeran camisetitas con talles que no cumplían con las medidas adecuadas a los cuerpos de todas las adolescentes, resultó inadecuado al enfoque de género propuesto por la intervención.

El aprovechamiento de los recursos del programa se vincula a la estructura multisectorial de UVLO que le dio amplitud de influencia en diversos niveles y gran capilaridad de llegada. A esto, contribuyó también el conocimiento profundo del territorio de las contrapartes y la capacidad de coordinar los alcances de esta estructura desplegada por ONU Mujeres.

Los procesos de la implementación resultaron dificultosos y exigentes para todas las partes. Las demoras, al inicio del programa, marcaron un ritmo “a destiempo” que fue exacerbado por la pandemia. A esto, se sumó la carga administrativa que implicó la distribución de apoyos alimentarios y de cuidados, que resultó difícil y confusa. En el nivel territorial, se debió en parte a la desinformación de las educadoras que mantenían la relación más directa con las participantes. También faltó previsión en algunos recursos para cubrir gastos puntuales, como conectividad móvil para que las formadoras pudieran acceder a recursos en línea. Esto resintió también algunos procesos de seguimiento de resultados, como la aplicación de las encuestas de línea de entrada y línea de salida previstas.

UVLO se destacó entre las intervenciones que convivieron en el mismo territorio para el mismo público, principalmente por la especificidad de una propuesta deportiva con enfoque de género destinada a niñas y adolescentes.

Favoreció también la colaboración productiva entre las organizaciones de la sociedad civil implementadoras locales (FSES y FEIM) que supieron articular las fortalezas de cada una para la producción de materiales de calidad, por un lado; y el fortalecimiento de la llegada del programa por el otro. La sólida experiencia territorial en el trabajo con herramientas educativas para adolescentes de FSES y la extensa trayectoria en el activismo, incidencia y producción de conocimiento sobre género de FEIM constituyeron factores relevantes. Otro elemento clave fue la clara estructura curricular de UVLO y las herramientas técnicas provistas por Women Win.

UVLO logró instalar el interés en la actividad deportiva con enfoque de género dirigida específicamente a adolescentes entre las participantes y en las organizaciones territoriales, pero no instalaron las capacidades necesarias para acompañar este interés.



## 1.5 Recomendaciones

**R1**

Incluir un rol activo de gestión de la implementación.

**R2**

Adaptar las herramientas prácticas situacionalmente para acompañar las sesiones.

**R3**

Fortalecer y acompañar a las organizaciones territoriales.

**R4**

Habilitar espacios físicamente seguros.

**R5**

Incorporar atletas con perfiles más cercanos a las realidades de las participantes.

**R6**

Gestionar los materiales de forma acorde al contexto.



Figura 1- UVLO en números







## 2. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres, ONU Mujeres, basándose en la visión de igualdad consagrada en la Carta de las Naciones Unidas, trabaja para eliminar la discriminación en contra de las mujeres y las niñas; por el empoderamiento de las mujeres y para lograr la igualdad entre mujeres y hombres como socios y beneficiarios del desarrollo, por los derechos humanos, en las acciones humanitarias, en la paz y seguridad. Al colocar los derechos de las mujeres como el eje central de su labor, ONU Mujeres lidera y coordina los esfuerzos del Sistema de las Naciones Unidas para asegurar que los compromisos de igualdad y transversalidad de género se traduzcan en acciones en todo el mundo. Al mismo tiempo, ejerce un liderazgo sustantivo y coherente para apoyar las prioridades y los esfuerzos de los Estados Miembro, construyendo una asociación eficaz con el gobierno, la sociedad civil, así como con otros actores relevantes.

Sus seis áreas de prioridad son: expandir las voces, el liderazgo y la participación de las mujeres; eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas; fortalecer la implementación de la agenda de paz y de seguridad de las mujeres; aumentar la autonomía económica de las mujeres; hacer que las prioridades en materia de igualdad de género sean esenciales en los planes, presupuestos y estadísticas nacionales, locales y sectoriales; implementar normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, sentando bases para la adopción de medidas por parte de los gobiernos y de otros interesados a todos los niveles.

Dos acuerdos internacionales forman la base de la labor de ONU Mujeres: la Plataforma de Acción de Beijing, resultante de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en 1995, y la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, considerada como la Declaración fundamental de los Derechos de la Mujer. El espíritu de estos acuerdos quedó reafirmado en la Declaración del Milenio y en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos para el 2015 y posteriormente en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

“Una Victoria lleva a la Otra” (UVLO) es una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Comité Olímpico Internacional (COI). UVLO surgió en Brasil en el año 2016, en el marco del desarrollo de los Juegos Olímpicos realizados en Río de Janeiro, y fue reconocido como uno de sus legados. En Argentina, se impulsó como legado de los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018. Fue implementado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) en 2021, luego de una reprogramación estratégica para adaptarlo al contexto de emergencia sanitaria por COVID-19.

**UVLO es un programa de empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres en sus habilidades socioemocionales, y en sus capacidades de autonomía, conocimiento de sus derechos y para sus proyectos de vida, utilizando el deporte con perspectiva de género como una herramienta para disminución de la violencia contra ellas.**

Invertir en el liderazgo de las niñas y adolescentes a través del deporte es una metodología efectiva para abordar la violencia de género (VBG), dado que contribuye a cambiar las percepciones, actitudes y comportamientos de la comunidad que la toleran y justifican. Como lo describe correctamente el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018, UVLO contribuye con los desarrollos positivos de las políticas y regulaciones nacionales alineadas con la perspectiva de género y los tratados internacionales de derechos humanos, pues tiene el potencial de continuar extendiendo acciones concretas para eliminar la violencia de género, especialmente la violencia contra las adolescentes y mujeres jóvenes. UVLO es un programa que se apoya en dos pilares principales: el acceso de las adolescentes a la práctica deportiva en espacios física y emocionalmente seguros, y el desarrollo de habilidades para la vida.

En este documento se presentan los resultados de la evaluación final externa realizada, cuyo propósito es analizar los cambios generados por el programa a partir de sus resultados directos e indirectos. La evaluación se orienta a contribuir con la rendición de cuentas, la transparencia y la generación de evidencia sobre la contribución del deporte para alcanzar los objetivos de la igualdad de género.

Se trata de una instancia requerida por el donante, en la que se busca recoger los aprendizajes y mejores prácticas, analizar las estrategias de intervención aplicadas y contribuir a la toma de decisiones en posibles intervenciones o replicaciones de UVLO; tanto para alimentar nuevas programaciones como estrategias de trabajo futuras de las organizaciones participantes, de ONU Mujeres y otras agencias que deseen integrar la estrategia para el logro de sus objetivos.

En este informe, en primer lugar, se describe el programa y su contexto de implementación junto con el abordaje metodológico de la evaluación. A continuación, se presentan los hallazgos organizados según las dimensiones observadas de acuerdo con los requerimientos de ONU Mujeres, y las conclusiones de la evaluación. Por último, se presenta una sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas por esta implementación de UVLO, junto con las recomendaciones surgidas de la presente evaluación.







UNA VICTORIA LLEVA A LA OTRA  
Alcance emprendedor. A través del deporte.

UNA VICTORIA LLEVA A LA OTRA



## 3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO Y DEL PROGRAMA EVALUADO

### 3.1 Contexto nacional

1 Argentina presenta regularmente [informes al MESECVI](#) (Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará) en los que da cuenta de las medidas adoptadas para hacer frente a la VCMN.

2 Desde el 3 de junio de 2015, momento en que comienza el Movimiento [Ni una Menos](#) con un llamado a movilización en las calles de todo el país como acción colectiva frente a los feminicidios, se hizo visible y aceleró fuertemente la conversación pública sobre la problemática de las violencias basadas en género. Al mismo tiempo se continuaron, visibilizaron y ampliaron las acciones promovidas por la Campaña Nacional por el Aborto Legal Seguro y Gratuito y se incrementó fuertemente la participación en los Encuentros Nacionales de Mujeres que se realizan anualmente en sedes diferentes en todo el país desde el año 1986. En este contexto, las adolescentes y jóvenes incorporaron como temas de interés y activismo la afirmación y acceso a sus derechos. Para más información se recomienda el trabajo editado por Marina Larrondo y Camila Ponce [Activismos feministas jóvenes. Emergencias, actrices y luchas en América Latina](#).

3 La Ciudad de Buenos Aires representa alrededor del 24% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional según datos del GCABA (DGEyC, 2020). Es parte de un conglomerado urbano formado junto a otros 40 municipios, que concentra el 37% de los habitantes de la Argentina, alrededor de 15 millones de personas según el último censo (GCABA, 2020).

4 Este factor está reconocido por organismos gubernamentales de nivel nacional y local y existen políticas específicas al respecto, por ejemplo el [Programa OrganizAr](#) de la Secretaría de Inclusión Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Centro de Información de las Organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires (CIOBA) del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de la Ciudad.

5 En el Perfil de país según igualdad de género 2020 de ONU Mujeres Argentina puede consultarse un informe de los impactos de la pandemia en las mujeres y diversidades LGBTIQ+ en Argentina. Disponible en: [https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/PPIC\\_Argentina-fn-ESP\\_2020.pdf](https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/PPIC_Argentina-fn-ESP_2020.pdf)

Argentina es uno de los países de América Latina que ha concretado avances sustantivos hacia la igualdad de género y el avance de los derechos humanos de las mujeres y personas de las diversidades sexo-genéricas, impulsados por un movimiento de mujeres activo y movilizad.

El país cuenta con un marco normativo desarrollado que incluye desde la suscripción a tratados internacionales clave, como la CEDAW –incluida en la Constitución Nacional desde la reforma de 1994– y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)<sup>1</sup>, hasta la Ley 26.485 de Protección Integral, legislación de segunda generación que aborda desde una mirada integral a las violencias como problemática social, y la recientemente aprobada Ley 27.610 de acceso a la interrupción voluntaria del embarazo. También incluye –entre otras– a la ley nacional 26.150 (2006) que crea el Programa de Educación Sexual Integral cuyos contenidos curriculares fueron aprobados por el Consejo Federal de Educación en el año 2008 que incorpora contenidos pertinentes a las currículas de todos los niveles de educación obligatoria que son considerados favorables a la prevención de la VBG, la salud integral y realización de los derechos sexuales y reproductivos de niñas, niños y adolescentes.


Estos avances, junto a las acciones frecuentes del movimiento de mujeres<sup>2</sup> con impacto en la agenda pública y la agenda de los medios de comunicación que tienen alcances en el nivel territorial en todo el país, conviven en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), capital de la Argentina, distrito en el que se implementó UVLO<sup>3</sup>. Según datos de la Dirección de Estadística y Censos de la ciudad (DGEyC), para el 2019 tenía una población de alrededor de 3 millones de personas, con un 53% de mujeres. Alrededor de 190 mil de ellas tenían entre 10 y 19 años. Para el mismo año, el 20,3% de la población de la ciudad estaba en situación de pobreza multidimensional. Esa cifra ascendía al 30,6% entre los menores de 18 años. El 7,7% de los hogares de la ciudad se encontraba en barrios y asentamientos precarios de muy alta vulnerabilidad económica y social. Para el 2015, se registraban en la ciudad 38 villas y asentamientos precarios (DGEyC, 2015), caracterizados por altos niveles de informalidad laboral, dificultades para acceder al sistema de protección social para las familias y documentación personal actualizada, entre otras (Bertranou, 2014). Las actividades de UVLO se concentraron en estos barrios.

Las organizaciones sociales de base y clubes de los barrios son actores sociales clave para sus comunidades. Se caracterizan por ser espacios de participación con fuerte anclaje territorial y pertenencia comunitaria, y por el trabajo voluntario de sus miembros. Del mismo modo, están afectadas por la informalidad institucional, factor que dificulta su acceso a proyectos sociales y oportunidades de financiamiento<sup>4</sup>.


La crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19 afectó de manera directa a las adolescentes y jóvenes mujeres de sectores con vulnerabilidades múltiples a las que se dirige el programa<sup>5</sup>. Según datos del Observatorio de la Deuda Social Argentina, los niveles de pobreza entre niños, niñas y adolescentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires subieron del 23,2% en el 2019 al 25,2% en el 2020 y la tasa de indigencia casi se duplicó (2,7% vs. 5,2%) para el mismo período. (Tuñón, 2021). Las condiciones de vida de sus hogares hicieron muy dificultoso el respeto de las medidas de aislamiento social preventivas indicadas por los estados nacional y local, además de complicarse el acceso a alimentación adecuada, servicios de salud y educación (Kessler, 2020). Se interrumpió la asistencia a clases presenciales en las escuelas y aun en el momento durante el año 2021 en que se reanudaron en la Ciudad, no se llegó a una asistencia sostenida debido al accionamiento de las medidas preventivas necesarias frente a la aparición de casos positivos en las aulas. Los clubes y organizaciones sociales barriales también vieron restringidas sus actividades presenciales. Esto restó entornos de



sociabilidad para las adolescentes participantes.




Según los resultados de la segunda ola del estudio realizado por UNICEF Argentina sobre actualización de la estimación de pobreza infantil en el que se relevaron las percepciones y actitudes de la población ante la pandemia, el 95% de las y los adolescentes apoyaban las medidas de distanciamiento. Aun así, 7 de cada 10 declaró que lo que más les costó de la cuarentena es no ver a sus amigas y amigos (UNICEF Argentina, 2021). Por su parte, la provisión de servicios de internet en los barrios vulnerables de la ciudad alcanzaba en el 2020 una cobertura de entre el 80 y el 100% brindada por pequeños prestadores que reproducen el servicio de los proveedores de la Ciudad e incluyendo la conectividad móvil. La conectividad resultante es inestable y de precios elevados en comparación con otras zonas de la ciudad que cuentan con acceso de banda ancha fija (Defensoría del Pueblo de la CABA, 2020). El acceso se realiza mayoritariamente a través de dispositivos móviles, del mismo modo que en todo el territorio de la ciudad en el que alcanza el 93% (INDEC, 2021).



Las organizaciones comunitarias y barriales también se vieron afectadas por la crisis sanitaria, tanto por las restricciones a la circulación y uso de sus espacios, como por un aumento y diversificación de la demanda comunitaria para atender necesidades múltiples (Kessler, 2020; Maroscia, 2021).

Cabe mencionar también desde el punto de vista institucional, que la República Argentina realizó elecciones generales hacia finales del 2019, unos meses antes del comienzo de la pandemia. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCABA) resultó reelecto y realizó una renovación de las autoridades de su Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat (DGEyC, 2019). Este organismo, a cargo de la ejecución de UVLO por parte del gobierno local, fue también la autoridad de la aplicación de las medidas sanitarias en las villas y asentamientos de la ciudad implementadas frente a la pandemia.



En este contexto, las organizaciones a cargo de la ejecución e implementación de UVLO se enfrentaron a la necesidad de adaptar el programa en todos sus aspectos. Esto dio lugar a la reprogramación de UVLO. Las características y estructura adaptadas fueron acordadas por las partes y con el donante en el Anexo I – Addendum al contrato original.

Se diseñaron entonces estrategias de implementación que dieron cuenta de las posibilidades de realización, los recursos territoriales e institucionales disponibles y los nuevos requerimientos de coordinación. El programa se transformó en este contexto para constituirse también en una estrategia de respuesta frente al COVID-19 dirigida a las adolescentes y jóvenes participantes.

## 3.2 Descripción de UVLO

El programa UVLO es una iniciativa conjunta entre **ONU Mujeres** y el **Comité Olímpico Internacional**, único donante del programa en Argentina, con una inversión total de US \$1,102,140.00.

Está organizado en base a una teoría de cambio con un enfoque en las niñas y adolescentes que las posiciona como agentes de transformación en el impulso para lograr la igualdad de género. Se asienta en **que el deporte aumenta la creencia de las adolescentes en su propia habilidad, lo que se traduce en la vida cotidiana y las alienta a tomar la iniciativa e intentar cosas que nunca imaginaron que fueran posibles.**

La participación de las niñas, adolescentes y mujeres en el deporte está asociada con un efecto multiplicador en una amplia gama de resultados de desarrollo, desde la salud hasta la educación, el liderazgo, el empoderamiento, y más. El programa apunta a contribuir a transformar políticas, programas e instituciones de diversos sectores para crear espacios sostenibles y seguros para fomentar la inclusión y participación de niñas, adolescentes y mujeres en el deporte, así como impulsar mensajes y comunicaciones que fomentan la autonomía, la agencia y la participación de las adolescentes dentro de sus comunidades, así como la construcción de estereotipos positivos de las chicas en el deporte.

UVLO tiene por objetivo la reducción de los estereotipos de género nocivos y los comportamientos relacionados, así como la mejora del empoderamiento de las adolescentes a través de una programación deportiva sostenible y de calidad. Para ello, se apoya en una estrategia sustentada en los siguientes componentes:

**a) el acceso de las adolescentes a la práctica deportiva en espacios física y emocionalmente seguros, y el desarrollo de habilidades para la vida.** Esta estrategia se articula a través de un currículo compuesto por cuatro módulos:

- ★ Sé vos misma: autoestima y liderazgo.
- ★ Sé saludable: salud y derechos sexuales y reproductivos.
- ★ Empodérate: derechos y eliminación de la violencia contra la mujer.
- ★ Planifica tu futuro: objetivos y planificación profesional y financiera.

b) El fortalecimiento de organizaciones sociales locales con relación a la implementación de programas que utilizan el deporte con perspectiva de género como estrategia de abordaje para la promoción del empoderamiento de mujeres y niñas y la reducción de la violencia basada en géneros (VBG).

En contexto de pandemia, UVLO se constituyó también en herramienta para la creación y reconstrucción de lazos sociales para sostener el tránsito de las jóvenes por las medidas de aislamiento y distanciamiento social necesarias y favorecer su resiliencia y recuperación.

### Organizaciones ejecutoras y responsabilidades:

La estructura y estrategia de implementación de UVLO en la Ciudad de Buenos Aires se diseñó con base en las lecciones aprendidas de la implementación previa en Río de Janeiro en 2016, donde se recomendaba diversificar las contrapartes para minimizar los riesgos operativos y políticos que pueden enfrentarse de recaer la responsabilidad en un solo socio. Se incluyó a un conjunto de organizaciones, cada una de ellas con roles y responsabilidades delimitadas. La estructura del programa se presenta en el siguiente diagrama:



## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

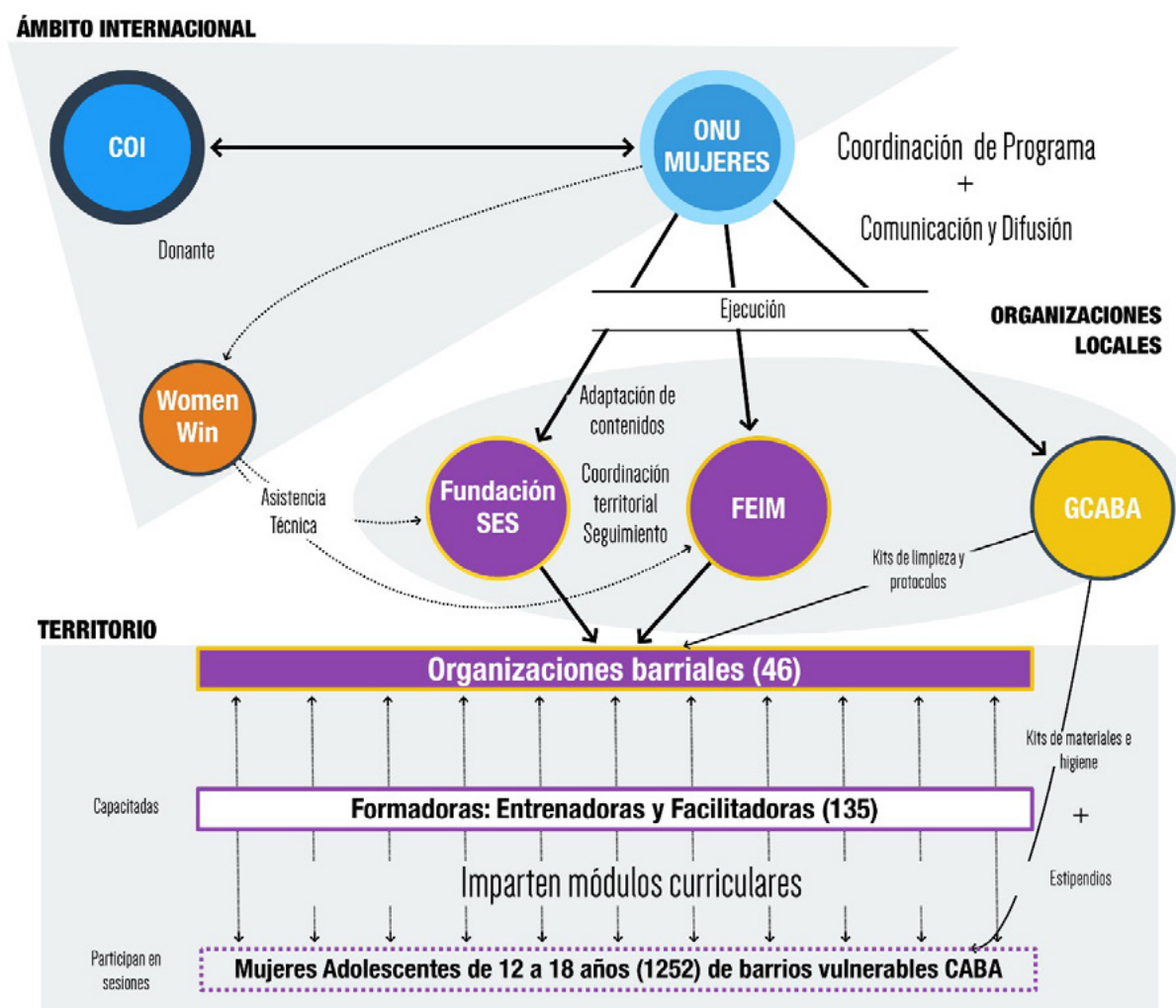


Figura 2 -Estructura del Programa



La coordinación de la implementación de UVLO fue realizada por **ONU Mujeres Argentina**.

Las instituciones locales (contrapartes) a cargo fueron:

- **Fundación para el Estudio e Investigación de la Mujer – FEIM y Fundación Sustentabilidad Educación Solidaridad - FSES** : organizaciones de la sociedad civil, principales responsables de la implementación de UVLO. A cargo de la selección y articulación con organizaciones de base de barrios vulnerables de la Ciudad de Buenos Aires con las que se realizaron las actividades y de la capacitación de entrenadoras y facilitadoras, así como de la implementación del Currículo UVLO.
- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCABA) a través del Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat**: responsable de articulación territorial, asistencia a las adolescentes del programa, coordinación con servicios sociales, y elaboración de protocolos sanitarios y de protección de acuerdo a medidas vigentes.<sup>6</sup>

El programa contó con el apoyo técnico de la organización internacional **Women Win** que fue responsable de proveer asistencia técnica a las organizaciones locales a cargo y herramientas metodológicas.

#### **Beneficiarias del Programa:**

- **Participantes**: 1252 mujeres adolescentes de 12 a 18 años residentes en barrios vulnerables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **Formadoras**: 135 mujeres jóvenes integrantes de organizaciones barriales ubicadas en barrios vulnerables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, capacitadas como entrenadoras deportivas y facilitadoras de contenidos.
- **Organizaciones de Base/Sedes del Programa**: 46 organizaciones sociales de base y clubes barriales ubicadas en barrios vulnerables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en las que se desarrollan las actividades dirigidas a las adolescentes participantes que imparten las formadoras capacitadas.

#### **Alcance Territorial:**

Barrios de alta vulnerabilidad social (villas y asentamientos) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

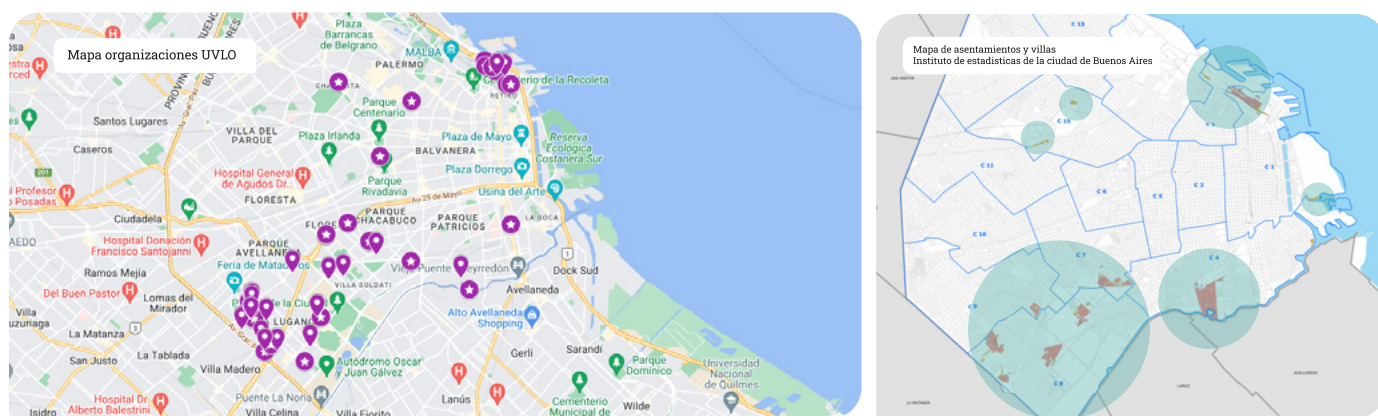
En el siguiente mapa se localizan las organizaciones de base y clubes barriales ubicadas en barrios de alta vulnerabilidad de la ciudad:

#### **Actividades del programa:**

Se describen las actividades tal como fueron implementadas en contexto de medidas sanitarias por COVID-19.

- **Capacitación online de entrenadoras y facilitadoras en la metodología UVLO** bajo la denominación “Formación de formadoras” en la que participaron representantes de ONU Mujeres, Women Win, Fundación SES y FEIM.
- **30 sesiones de dos horas de duración en las que se desarrollan los cuatro módulos curriculares** que conforman el programa que combinan actividades deportivas y de habilidades para la vida, impartidas por un equipo formado por una entrenadora y una facilitadora de contenidos.

6. Durante la implementación de UVLO estuvo vigente el “Protocolo de Actuación frente a la propagación del COVID 19 en Barrios Populares – CABA” cuya autoridad de aplicación es el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat junto con el Ministerio de Espacio Público e Higiene Urbana y el Ministerio de Salud de la ciudad.



### ★ Organizaciones FEIM

1. Casa Pueblo
2. Club Padre Mujica
3. Club Social y Deportivo Palermo
4. Nueva Era
5. Asociación Civil Premier Caballito
7. Atlético Miraflores
8. CSyD Flores Sur
9. Club 17 de Octubre
10. ONG Corazones Solidarios
11. Asociación Civil 26 de Septiembre
12. Comedor Comunitario "Amor Y Paz"
13. Polideportivo Don Pepe
14. Mundo al Revés
15. Pensando en el Sur
16. Papa Francisco - Corazones Solidarios
17. Club V.31
18. Club Social "Deportivo Unión"
19. Club Aliados
20. Comunicaciones
21. Club Pirulinhas
22. Mugica Vive
23. Cooperativa Barrio Nuevo

### 📍 Organizaciones SES

1. Bachi CTA - Barrio Güemes
2. Las Mirabal/Mala Junta
3. La Colectiva
4. Comedor Comunitario Emanuel
5. Centro Comunitario Vecinal Lxs Chiquitos con Amor - (Militancia popular)
6. Revolucionando Comunidad Cultural y Educativa
7. Villerxs Disidentes
8. Por amor a los niños
9. Peronismo Militante
10. Nuevo Amanecer
11. Pueblo Adentro
12. Comedor Meraki
13. Sabina Olmos
14. Cámpora
15. Club Social y Deportivo Yupanqui
16. Unidos a Mugica
17. La Esquina Hace Arte
18. Manos a la obra
19. Fundación TEMAS - Centro Comunitario "La Casita"
20. Alentando Ilusiones
21. Mugica Vive - Instituto Villero de formación por la promoción de los derechos económicos, sociales y culturales
22. As. Civil Ositos Cariñosos
23. Madres de Cildañez

Figura 3- Localización de barrios vulnerables en la Ciudad de Buenos Aires y organizaciones barriales participantes.

### Herramientas del Programa:

- **Guía de actividades “Una Victoria lleva a la Otra” (Manual UVLO)<sup>7</sup>:** está inspirado y basado en el manual GOAL desarrollado por Standard Chartered en asociación con Women Win y utilizado por facilitadores en varios países del mundo. Fue revisado y adaptado para su uso local. Versión impresa fue distribuida a entrenadoras y facilitadoras para la capacitación online recibida.
- **Cuadernillos impresos con actividades adaptadas al contexto COVID.** Uno dirigido a las entrenadoras y facilitadoras y otro a adolescentes participantes<sup>8</sup>.
- **Asistencia técnica para el fortalecimiento de las organizaciones ejecutoras** Fundación SES y FEIM, en sus capacidades para ofrecer un programa de deportes y habilidades para la vida. Esta actividad fue desarrollada por la organización internacional Women Win.
- **Kits de limpieza para las organizaciones de base y clubes** para que las sedes pudieran cumplir con los protocolos sanitarios de COVID-19.
- **Kits de cuidado e higiene para adolescentes:** con elementos de higiene menstrual, alcohol
- **Kits de elementos del programa para las adolescentes:** con mochila, remeras, botella de agua, cuaderno y lapicera.
- **Página Web UVLO:** en la que se publican materiales de formación descargables y actividades realizadas. Desarrollada por las organizaciones contrapartes. Difundido entre las beneficiarias del programa. Continúa siendo actualizada luego de la finalización de la fecha de implementación. Incluye: Manual del programa, Cuadernillos de actividades en contexto de COVID-19, Recursos para trabajar con adolescentes y jóvenes, Recursos y actividades interactivas, Taller de narración digital de historias, Vídeos de apoyo al programa- Empodera, Guía de perspectiva de género en el periodismo deportivo, Materiales descargables para los encuentros.

<sup>7</sup> Como se indica en la ficha manual publicado en línea, está “inspirado y basado en el manual GOAL desarrollado por Standard Chartered en asociación con Women Win y utilizado por facilitadores en varios países del mundo”. Disponible en: <https://unavictoriallevaaalotra.org.ar/materiales-de-formacion/manual-del-programa>

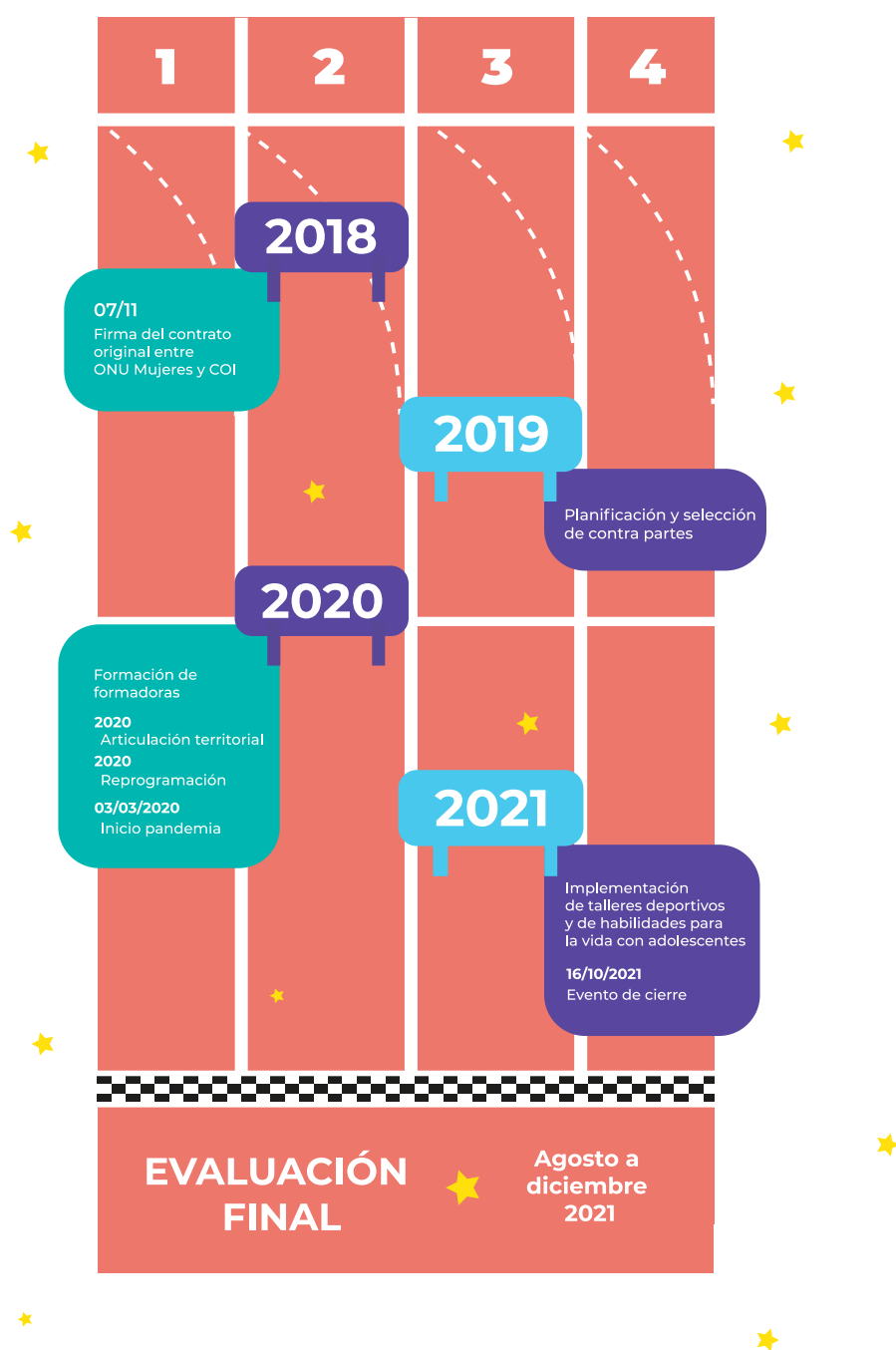
<sup>8</sup> Disponible en: <https://unavictoriallevaaalotra.org.ar/materiales-de-formacion/cuadernillo-actividades/>

- **Campañas de Comunicación:** como herramienta transversal al programa. Se realizaron 24 campañas organizadas en seis ejes: cuatro de ellos correspondientes a los módulos curriculares (Sé vos misma, Sé saludable, Empoderate, y Planificá tu futuro), uno de Efemérides y otro sobre COVID-19.

Se realizaron publicaciones en redes sociales, y actividades con periodistas y líderes de opinión.

- **Apoyo de atletas y modelos de referencia** invitadas a actividades que promueven mensajes de igualdad de género en el deporte.

## Línea de tiempo de UVLO: principales hitos



## 4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El propósito de la evaluación final externa de UVLO es **analizar los cambios generados por el programa a partir de sus resultados directos e indirectos.**

Tiene como **objetivos:**

- ★ Recoger los aprendizajes obtenidos al cabo de la implementación, analizar la efectividad de las herramientas de intervención aplicadas
- ★ Contribuir a la toma de decisiones para posibles futuras
- ★ Intervenciones o replicaciones de UVLO.

La evaluación busca aportar a la rendición de cuentas, transparencia y la generación de evidencia sobre la contribución del deporte para alcanzar los objetivos de igualdad de género.

Está dirigida a los siguientes **usuarios principales:**

- ★ Donante del programa: Comité Olímpico Internacional;
- ★ Implementadora del programa: ONU Mujeres Argentina;
- ★ Organizaciones locales a cargo de la ejecución (contrapartes):
  - ★ Fundación para el Estudio e Investigación de la Mujer – FEIM
  - ★ Fundación Sustentabilidad Educación Solidaridad - FSES
  - ★ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

### **Alcances:**

La evaluación abarca el cumplimiento de todos los aspectos relacionados con los resultados, actividades y objetivos establecidos, así como identificar y documentar sus resultados significativos inesperados o no planificados del programa. Comprende desde el inicio de las acciones en terreno por parte de las contrapartes del proyecto hasta la finalización de las mismas.

Cubre la totalidad de las áreas geográficas a las que se circunscribe el programa y donde ha prestado servicios, específicamente barrios vulnerables en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se realiza considerando las siguientes áreas temáticas de ONU Mujeres Argentina en las que actúa el programa: examina específicamente el objetivo de promover una vida libre de violencias para niñas y mujeres, así como el abordaje específico de empoderamiento de las adolescentes a través del deporte como una estrategia para promover la autonomía, agencia y liderazgo de las mismas.

La evaluación no incluye el impacto de la intervención en esta etapa, ya que se considera inviable evaluarlo con los datos disponibles. (Ver Anexo – Términos de Referencia)

**Periodo objeto de evaluación:** marzo de 2021 – octubre de 2021. Se contextualiza en el ciclo completo del programa desde el inicio de las acciones por parte de las contrapartes con fecha a partir de noviembre de 2019 hasta diciembre de 2021 cuando finaliza la evaluación final.





Un programa de:

 **ONU**  
**MUJERES** 



INTERNATIONAL  
OLYMPIC  
COMMITTEE

En conjunto con:



**fundaciones**  
*Con todas las juventudes*



**WW**  
Women Win



## 5. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

### **Criterios de evaluación y enfoques implementados:**

- El abordaje de esta evaluación final sigue los lineamientos para la evaluación con enfoque de género y Derechos Humanos de ONU Mujeres. El enfoque de género y Derechos Humanos atraviesa el programa desde su diseño y todas sus herramientas, incluida la evaluación. Se observó que los abordajes de la intervención y sus herramientas fueran sensibles al género, favorezcan la transformación de género y consideraran las interseccionalidades derivadas de las vulnerabilidades múltiples que afectan a las beneficiarias del programa.

Como criterio analítico se verificó que :

- La intervención contribuya a la disminución de las desigualdades de género.
- Que la intervención no incurriera en prácticas discriminatorias y favoreciera relaciones desiguales de poder.
- Que las niñas, adolescentes y jóvenes participantes se beneficiaran con el programa.
- Como principio general de triangulación se verificó cada hallazgo en al menos dos fuentes de datos diferentes, que en los casos en los que resultara pertinente expresara diversidad de puntos de vista. Para esto, la evaluación se vale de métodos mixtos que integran técnicas cualitativas y cuantitativas de relevamiento de datos primarios, revisión y análisis de documentos y medios de verificación previstos. Se realizó el análisis comparativo de la información obtenida correspondiente a los cinco criterios examinados. El criterio de eficacia específicamente se analizó en concordancia con la Matriz de Resultados de la Evaluación en la que se registraron todos los medios de verificación correspondientes a cada indicador.
- Se atiene a los principios de transparencia y enfoque participativo que recoge e integra las voces y puntos de vista de las partes actoras de la intervención. Para esto se aplicaron tres estrategias:
  - Se estableció al comienzo de la evaluación un canal de comunicación por correo electrónico con las organizaciones implementadoras y ejecutoras que se mantuvo activo y fluido durante todo el período de la evaluación.
  - Se aseguró la participación de todas las partes en las instancias de relevamiento.
  - Se instrumentó una instancia de revisión conjunta con ONU Mujeres, las organizaciones contraparte y la presencia del donante de los principales resultados. (Taller de resultados)
- La evaluación fue realizada a distancia de acuerdo a las medidas preventivas por COVID-19. Las dos actividades presenciales realizadas cumplieron con recomendaciones sanitarias vigentes.

### Principios éticos:

- Se respetó el principio de confidencialidad de las opiniones y puntos de vista de las y los participantes. No se vinculan sus testimonios con sus nombres.
- Se empleó un enfoque respetuoso que no impusiera una carga adicional en tiempo y dedicación tanto a las organizaciones implementadoras, a las contrapartes, como a las beneficiarias del programa. Para esto se utilizaron datos e información ya producidos por la intervención a través de las herramientas de M&E previstas siempre que fue posible.

### Limitaciones de la evaluación:

- La evaluación fue realizada a distancia debido a las medidas de seguridad por COVID-19. Aun así, fue posible realizar dos actividades presenciales: una observación participante en el Encuentro Final de UVLO y un taller de resultados con las organizaciones implementadoras y ejecutoras, en el que se contó con la participación a distancia del donante y de representantes de Women Win.
- La evaluación final se implementó junto con el último tramo del programa. Algunas actividades incluidas en el marco de resultados fueron realizadas una vez finalizada la etapa de relevamiento. Se verificaron entonces fuentes publicadas como herramienta de triangulación de la información, brindada por la coordinación del programa en ONU Mujeres.

### Métodos principales de recopilación de datos primarios y secundarios:

Se presenta a continuación la metodología de trabajo que se implementó para la realización de la evaluación y las herramientas de recopilación utilizadas. El análisis integrado de los datos obtenidos permite la verificación de indicadores y triangulación de resultados entre fuentes diversas. Específicamente, se buscó refrendar la información vertida en los documentos del programa con evidencia proveniente de entrevistas con las diferentes actoras del programa, los datos relevados en el marco del programa con las participantes beneficiarias directas, y el relevamiento de publicaciones digitales realizadas.

Para el desarrollo de la evaluación final de UVLO se llevó adelante un abordaje no secuencial, dinámico, e iterativo que avanzó en tres actividades principales relacionadas e interdependientes:

#### 1. Sistematización y análisis de documentación


En esta etapa se analizó la documentación del programa, incluido el Plan de Monitoreo de Evaluación en el que se presenta la Teoría de Cambio (ToC) de UVLO y su Matriz de Marco de Resultados. Se tuvo en consideración las dimensiones de la evaluación solicitadas por ONU Mujeres: relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad e igualdad de género y DDHH<sup>9</sup>. Se revisó también la Matriz de Riesgos elaborada. Se desarrolló la matriz de evaluación en la que se integran las preguntas que organizan la evaluación y se sistematizan las claves de lectura de la información considerando las dimensiones requeridas y sus interacciones, y se define el abordaje metodológico vinculado. (Ver Anexo Matriz de Evaluación).

#### Metodología de esta etapa:

- a. Revisión y sistematización de documentación programática y de materiales producidos por la intervención. Específicamente se sistematizó la información registrada en los informes periódicos presentados por las contrapartes que estuvieron disponibles durante la evaluación. Cabe destacar aquí que los informes finales aun no estaban presentados. Se complementó la información con entrevistas descriptas en la etapa 2 y consultas puntuales.

---

<sup>9</sup> Los instrumentos de ONU Mujeres proponen una sexta dimensión que evalúa los impactos de las intervenciones (CAD/OCDE, 2019). En el caso de UVLO no se solicitó un análisis de impactos debido a que la evaluación se realizó junto con las etapas de finalización del programa (Ver Términos de Referencia). Para completar el sistema analítico del programa, nos acercamos a describir una trayectoria posible de los impactos de UVLO utilizando las herramientas analíticas propuestas por Davis y Dart en su trabajo sobre la técnica del cambio más significativo. Esto contribuye al análisis de los cambios transformacionales no previstos observados en la dimensión de Eficacia y apoyó el análisis de Sostenibilidad.



**b.** Análisis operacional de la ToC y los indicadores previstos para su marco de resultados para validar observables en evaluación final:

- Definiciones conceptuales y operativas de los indicadores.
- Valores de marco de resultados que emergen de la documentación.
- Identificación de medios de verificación para cada uno de los indicadores y seguimiento de la información producida. Esta actividad se realizó activamente durante el período de evaluación e incluyó consultas e intercambios con la coordinadora del programa. Esto incluyó el seguimiento de una herramienta programática de auto-diagnóstico como centros de excelencia UVLO realizada por Fundación SES y FEIM y el relevamiento del cuestionario final de esta herramienta.
- Identificación de fuentes de triangulación de valores en las demás etapas de la evaluación.

**c.** Relevamiento de información secundaria sobre el contexto de intervención.

## 2. Relevamiento y colecta de información

Se realizó el relevamiento y colecta de información con organizaciones ejecutoras, organizaciones implementaciones y con poblaciones objetivo de UVLO. t

### Metodología de esta etapa:

**a.** Relevamiento con organizaciones a cargo de la implementación: entrevistas con los equipos a cargo de ONU Mujeres, COI y Women Win.

El objetivo de esta etapa fue acceder a la visión institucional sobre UVLO, considerando principalmente las dimensiones de coherencia, relevancia y sustentabilidad de la intervención. Se incluyeron también consultas sobre la implementación de UVLO en CABA durante la pandemia y los aprendizajes y mejores prácticas que desde lo institucional se consideren relevantes.

En el caso de Women Win además, se solicitó la evaluación específica de esta experiencia en relación a otras implementaciones de la metodología de intervención diseñada por la organización.

**b.** Relevamiento con las organizaciones a cargo de la ejecución - FEIM, FSES y GCABA. Se realizaron 6 entrevistas individuales y grupales a distancia y presenciales con perfiles clave de la organización:

- Equipos operativos: coordinación operativa, coordinación territorial, coordinación pedagógica y ME&L.
- Responsables institucionales de las organizaciones sociales implementadoras.

Se mantuvo también una comunicación permanente con los equipos de las organizaciones y el GCABA, quienes colaboraron ampliamente con las tareas de evaluación final del programa.

**c.** Relevamiento de información de poblaciones beneficiarias del programa.

- Niñas y adolescentes de 12 a 18 años participantes:

Se utilizaron dos herramientas implementadas en el marco de la intervención. No se agregaron consultas con las participantes.



- Encuestas de Línea de entrada y de Salida.

El plan de M&E de UVLO incluyó el relevamiento de una encuesta de Línea de Entrada y una de Línea de Salida para ser respondida por la totalidad de las participantes diseñada y aplicada por las organizaciones contrapartes (FEIM y Fundación SES) con el apoyo técnico de Women Win. Los cuestionarios autoadministrados fueron aplicados en papel en diferentes momentos al inicio y hacia el final de las actividades de UVLO. Las organizaciones también fueron responsables por la carga de datos en la Plataforma Salesforce puesta a disposición por la organización internacional.

Para el análisis de cambios previstos entre las niñas y adolescentes participantes se utilizaron estos datos.



La aplicación del instrumento de línea de entrada se vio afectada por las limitaciones derivadas del contexto de pandemia. En esta instancia se lograron y procesaron respuestas de alrededor del 20% (222 casos válidos) de las participantes. Para la línea de salida se procesaron respuestas válidas de alrededor del 50% de las adolescentes participantes (558 casos válidos), luego de la realización del clean-up y controles de consistencia de la matriz de datos recibida. Debido a las diferencias en las condiciones de aplicación de las dos instancias de medición y la cantidad desigual de casos efectivos logrados, se analizó la matriz de datos provista por Women Win para evaluar las posibilidades de procesamiento y análisis estadístico longitudinal de aquellos casos en que se hubieran completado la línea de entrada y de salida. Se concluyó que la cantidad de casos trazables no era suficiente para este análisis. Por lo tanto, se trató a las respuestas de entrada y de salida como muestras relacionadas no pareadas y se realizó el análisis comparativo de los resultados. Asimismo, se realizaron pruebas de significación de diferencias porcentuales para muestras distintas, para determinar cuándo los resultados entre la línea de entrada y salida probaron ser diferentes. Estos se incorporan en la sección de hallazgos. Como muchas de las preguntas no arrojaron diferencias entre la línea de entrada y de salida, se indican las diferencias como tendencias en aquellos casos en los que las diferencias entre los resultados son mayores a las registradas en la mayoría de los indicadores, aunque no alcanzan significatividad cuantitativa.



Se considera una fuente válida de datos para la evaluación, dada la cantidad de respuestas logradas en las dos instancias.

- Análisis cualitativo de las producciones de las participantes en la actividad “Historia detrás de la imagen” que implementaron las organizaciones ejecutoras con el apoyo y dirección de Women Win.



Complementariamente, en el marco de las actividades del programa se implementó una estrategia de abordaje cualitativa para la exploración de los cambios o efectos que la participación en el programa tuvo en las participantes, denominada “Historias en Imágenes”. Las organizaciones contrapartes compilaron trabajos visuales realizados por las adolescentes, que incluyeron también una explicación narrativa en primera persona, y seleccionaron un grupo de historias que consideraron representativas de las voces de las adolescentes participantes. Estas fueron ingresadas también en la plataforma administrada por Women Win.

Este material fue analizado de manera complementaria a las encuestas de línea de entrada y de salida.




- Formadoras: entrenadoras y facilitadoras (parejas pedagógicas) interpeladas por sus roles en el programa y como representantes de las organizaciones de base.





Se instrumentó un abordaje mixto con dos técnicas principales:

- Entrevistas en profundidad dobles a distancia. Se realizaron 17 entrevistas a un total de 34 formadoras. 8 coordinadas por FEIM y 9 por Fundación SES.
- Consulta por WhatsApp (estructurada): se solicitó que respondan a una pregunta concreta de acuerdo a la técnica de cambio más significativo (Davis y Dart, 2005): aporte principal de UVLO desde la propia experiencia personal, desde las organizaciones y sobre las adolescentes. Se consultó a 36 entrenadoras y facilitadoras que brindaron 167 respuestas en total. Se coordinó con las organizaciones implementadoras FEIM / Fundación SES los mecanismos de contacto con las formadoras.



**d.** Observación participante en el evento de cierre de UVLO, realizado el sábado 16 de octubre de 2021 en el predio deportivo situado frente al Ministerio de Desarrollo Humano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En esta actividad se realizó el registro fotográfico de las actividades y del mural realizado por las participantes, donde vertieron ideas y opiniones sobre UVLO. También se condujeron entrevistas informales breves con participantes, formadoras y los equipos de las organizaciones contrapartes presentes.

### 3. Taller de Resultados

Encuentro de evaluación final que incorpora los criterios y puntos de vista de las organizaciones ejecutoras e implementadoras al análisis de los principales resultados realizado por la consultora. Se trata de una herramienta de “crunching” de resultados, aplicada en una instancia de taller de media jornada de duración. En la ocasión, participaron representantes de ONU Mujeres, el donante y las organizaciones ejecutoras, en el que se compartieron los principales hallazgos de la evaluación para todas las dimensiones y el trazado de una trayectoria prospectiva esperable para los impactos de UVLO. En este taller, se hizo foco en los aprendizajes y buenas prácticas para futuras intervenciones.

**Fecha de realización:** 29 de noviembre de 2021.



# UNA VICTORIA LLEVA A LA OTRA

chicas empoderadas a través del deporte



Asociación Vecinal de Fomento Miraflores

Asociación civil Sociedad de Fomento y Cultura Malvinas Argentinas

Asociación mutual y cultural Flores

Comedor Meraki

Club social y deportivo Medrano de Palermo Asociación Civil

Comedor Meraki

Comedor Meraki



## 6. HALLAZGOS

### 6.1 Relevancia

#### 6.1.1. Diseño del programa

¿En qué medida el diseño del programa –en particular, la Teoría de Cambio que fundamenta la intervención– ha sido pertinente, particularmente en vistas a las modificaciones y adaptaciones instrumentadas por el contexto COVID-19?

#### Hallazgo 1

Se realizó un valorado esfuerzo de adaptación del programa para su implementación en circunstancias de pandemia. Esto se evidencia en los siguientes factores:

- La reprogramación contempló el aprovechamiento del momento de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO)<sup>10</sup> por COVID-19 para la realización de actividades que podían realizarse a distancia.

El documento que marca el inicio formal del programa fue firmado entre ONU Mujeres y el COI el 7 de noviembre de 2018. Según lo previsto, durante el año 2019 se realizaron actividades de planificación y selección de contrapartes.

Frente a la pandemia, se procedió a la reprogramación de la intervención. Esta incluyó cambios en la estructura de socios y en los roles y responsabilidades de cada uno, como una forma de minimizar los riesgos de paralización del proyecto frente a un contexto tan cambiante y desafiante como el de la emergencia sanitaria

En este proceso, las dos organizaciones de la sociedad civil a cargo de la ejecución territorial, Fundación SES y FEIM pasaron a ser contrapartes directas de ONU Mujeres en lugar de ser contratadas por el GCABA, por lo que debieron realizar el proceso de evaluación requerido en ese momento.

Estaba previsto que UVLO fuera implementado en el año 2020, pero las restricciones extendieron el período de implementación hasta el 31 de diciembre de 2021. Las organizaciones contrapartes comenzaron a colaborar con ONU Mujeres en la planificación y articulación territorial durante el 2020. Como parte de estas actividades, se realizó la capacitación online de las 135 entrenadoras y facilitadoras en la metodología UVLO bajo la denominación “Formación de formadoras”<sup>11</sup> en la que participaron representantes de ONU Mujeres, Women Win, Fundación SES y FEIM. También se brindó apoyo para el fortalecimiento de organizaciones sociales que participaron del programa.

Las actividades territoriales de UVLO fueron implementadas en el segundo año de pandemia, en 2021, cuando todavía había restricciones a las actividades presenciales pero ya no estaban totalmente suspendidas<sup>12</sup>.

Los talleres deportivos y de habilidades para la vida con adolescentes dieron inicio el 15 de marzo de 2021 y se extendieron hasta el mes de octubre.

<sup>10</sup> Decreto 297/20. Medida vigente en todo el territorio de la República Argentina desde el 17 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<sup>11</sup> Los materiales de formación diseñados y utilizados para esta capacitación pueden encontrarse aquí: <https://unavictoriallevaalaotra.org.ar/materiales-de-formacion/>

<sup>12</sup> Las medidas de Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO) estuvieron vigentes hasta el 12 de marzo de 2021. La emergencia sanitaria estuvo vigente durante todo el resto del año 2021. Detalles en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241830/20210313>



En cada organización territorial, las participantes se distribuyeron en dos subgrupos respetando la política de “burbujas”<sup>13</sup> adoptada por las autoridades locales. Se constituyeron 80 subgrupos. Asimismo, se adoptaron medidas sanitarias y de higiene. El programa distribuyó kits de limpieza para las organizaciones y kits de cuidado e higiene para las participantes. Durante las sesiones presenciales, se impuso el uso obligatorio de mascarillas, la ventilación cruzada en espacios cerrados y la priorización de actividades al aire libre cuando fue posible. Para las actividades deportivas, se utilizaron espacios abiertos comunitarios.

- Se reprogramó la cantidad de sesiones curriculares para ajustarla a un período de implementación más corto. La programación inicial de UVLO contemplaba el desarrollo de estos módulos curriculares en 40 sesiones (10 por módulo) en las que se combinan una primera hora de actividades deportivas y una segunda de habilidades para la vida, administradas la primera por una entrenadora a cargo de las actividades deportivas y la segunda por una facilitadora de los contenidos de habilidades para la vida. Estas formadoras están en la mayoría de los casos relacionadas con las organizaciones de base en las que se llevaron a cabo las actividades. La reprogramación en contexto de pandemia acotó el número a 30 sesiones semanales durante las cuales se administraron los contenidos previstos para todos los módulos.

- La creatividad y flexibilidad empleadas para ajustar la organización y modalidad de actividades a las posibilidades territoriales en contexto de pandemia. Otra variación que se dio en la práctica fue la articulación de las actividades deportivas y sesiones de habilidades para la vida en un trabajo colaborativo entre las duplas de educadoras (facilitadora y entrenadora) que las administraron. La realización de actividades presenciales y/o virtuales fue variando en los distintos momentos de pandemia. Las sesiones se realizaron de forma presencial o a distancia según las posibilidades efectivas en cada momento y lugar. En este marco, pudieron implementarse talleres de trabajo presenciales con las adolescentes<sup>14</sup>.

- La distribución y uso de elementos de higiene y seguridad sanitaria para las actividades presenciales.

- Como fue mencionado, la emergencia sanitaria tuvo como correlato el agravamiento de las condiciones de vulnerabilidad social y económica en las que se encuentran las adolescentes y jóvenes participantes, lo cual extremó sus dificultades para acceder y participar en las actividades propuestas por UVLO. Como medida de respuesta, se resolvió distribuir un estipendio monetario para el apoyo alimentario y de cuidados, para facilitar a la participación y contribuir a aliviar la situación de emergencia. Esto fue posibilitado por el GCABA, quien dispuso los medios estatales legales requeridos para este fin. Se logró distribuir este estipendio entre 1102 participantes<sup>15</sup>. Esta acción, aunque positiva y necesaria en el contexto, generó también carga administrativa en todo el dispositivo y desorientación en las participantes y sus familias sobre qué documentación presentar, cuándo y dónde.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes ONU Mujeres, donante y contrapartes. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación.

---

**13** La Ciudad de Buenos Aires adoptó para el año 2021 una política de división de cada grupo escolar en subgrupos a los que llamó “burbuja”. Los detalles pueden ser consultados en: <https://www.buenosaires.gov.ar/sites/gcaba/files/preguntas-frecuentes.pdf>

**14** Las producciones realizadas por las adolescentes en los talleres están publicadas en el siguiente espacio virtual: <https://padlet.com/unavictoriallevaalaotra/gc4hz2mvg7chu6mk>

**15** La modalidad de acceso y distribución de este estipendio respondió a los requerimientos legales vigentes en el territorio nacional y a la legislación del GCABA.



## Hallazgo 2

La estructura de articulación multisectorial adoptada por el programa que incluyó Organismos Internacionales, ONG internacional, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de base y Estado Local, habilitó y permitió avanzar en el alcance territorial del programa. Esta diversificación de contrapartes se programó considerando las lecciones aprendidas al cabo de la experiencia en Río 2016 (Entrevistas con coordinadora ONU Mujeres y COI).

Cada una de las organizaciones barriales de base designó una persona referente quien coordinó las actividades con las organizaciones ejecutoras y con las entrenadoras y facilitadoras que tuvieron a cargo las actividades. Las organizaciones ejecutoras a su vez designaron coordinadoras de programas y trabajadoras territoriales que acompañaron a los equipos.

La coordinación del equipo de ONU Mujeres posibilitó la implementación en contexto de pandemia. Esta contó con el compromiso de las organizaciones implementadoras locales, FSES y FEIM y el GCABA que resultaron clave para la ampliación del alcance territorial de UVLO y la adaptación de los contenidos a las características locales.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes ONU Mujeres, donante y contrapartes.

## Hallazgo 3

El componente deportivo, central en la estrategia de UVLO, pudo ser desarrollado en contexto de pandemia respetando el espíritu del programa: el poder del deporte como herramienta de empoderamiento y desarrollo de las niñas y adolescentes. Esto cobra particular relevancia porque al momento de realizarse la intervención no había en curso otro programa centrado en el deporte que estuviera dirigido a mujeres adolescentes específicamente, tal como fue mencionado en la reunión final del Comité Directivo de UVLO.

En este punto coinciden los testimonios de las representantes de ONU Mujeres, del donante, de las organizaciones ejecutoras FEIM y FSES y de las formadoras y los equipos territoriales (entrenadoras y facilitadoras).

En las respuestas de las adolescentes a las encuestas de entrada y salida, se observa que para ellas la relación entre disminución de la desigualdad y el deporte no es directa. Como se aprecia en el Cuadro 1, la distribución sugiere que hay matices en sus percepciones sobre la capacidad del deporte como herramienta para disminuir la desigualdad de género. Mientras alrededor del 60% estaba de acuerdo con esto tanto al inicio como al final de su participación en UVLO, casi la mitad (~40%) no logra visualizar esta relación. Este segundo grupo se compone por alrededor del 30% que no toma posición al respecto –si sumamos el punto neutro de la escala y las respuestas en blanco o no respuesta– y una minoría de alrededor del 10% que directamente no está de acuerdo. No se registran diferencias significativas entre la línea de entrada y la línea de salida<sup>16</sup>. Este último punto informa que el programa no modificó la lectura de las adolescentes sobre este aspecto en particular.

---

<sup>16</sup> Referimos a las condiciones de aplicación de las encuestas en el capítulo metodológico de este documento.

Cuadro 1 – Opinión de las participantes sobre el deporte como herramienta para disminuir la desigualdad. Comparación entre la encuesta de línea de entrada y la encuesta de línea de salida (en porcentajes).

Sobre el deporte y la desigualdad de género		Línea de entrada	Línea de salida
4.2.i El deporte puede ayudar a disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres.	Totalmente de acuerdo	32%	33%
	De acuerdo	30%	31%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%	20%
	En desacuerdo	4%	5%
	Totalmente en desacuerdo	5%	4%
	En blanco	7%	7%
	Total respuestas válidas	222	558



La relación no les parece lineal.

Para una mejor referencia, se indica el texto y la numeración de la pregunta en los cuestionarios de línea de entrada y de línea de salida.

Fuente: Encuestas de línea de entrada y línea de salida aplicadas a las adolescentes participantes del programa.

## Hallazgo 4



Con relación al acceso a la práctica deportiva en espacios física y emocionalmente seguros, componente central del programa: surge de los datos relevados que no siempre se logró implementarlos, aun cuando se orientaron muchos esfuerzos a ese fin. El programa funcionó como espacio de pertenencia emocionalmente seguro para las adolescentes en un momento en que lo necesitaron por las restricciones de otros espacios de contención social y educativos. En la encuesta de línea de salida aplicada, el 91% de las participantes expresan haberse sentido seguras en el programa.


La creación de espacios físicamente seguros resultó más desafiante y presenta varias aristas. La seguridad sanitaria requerida por el contexto de pandemia fue cumplida con éxito. Se implementaron medidas de higiene y respetaron los protocolos requeridos por el estado. Los espacios para la realización de actividades fueron los disponibles en los emplazamientos barriales que en muchos casos son espacios de utilización comunal permanentemente en disputa. En algunos no se logró que se constituyan como físicamente seguros:

*“...porque nosotras teníamos la cancha y cuando intentábamos hacer una charla los chabones pasaban por un costado, (estaban) los que gritaban cosas por otro lado, los autos a las chapas, las bocinas”.*  
Entrevista educadoras



Esto se evidenció tanto en dificultades para la realización de actividades deportivas como para poder tratar en condiciones de privacidad ciertos temas considerados sensibles. Muchas adolescentes no contaban con un lugar en sus hogares para participar de una actividad virtual que abordara estas temáticas ni con un dispositivo tecnológico para su uso privado:






*“Intentamos meter temas más tranquilos porque nos parecía que meter un tema como identidad en una charla por zoom es más difícil... falta lo humano, te sentís mal a comparación de una ronda donde nos vemos todas las caras”.*

*Entrevista educadora*

*“Hay una medida en que el programa no aborda a las chicas. Cuando volvieron a cerrar todo. Hay muchas chicas de mi barrio que no tenían celular, no tenían computadora como para poder seguirlo por Zoom como nos habían dicho de hacerlo. Eso, directamente, en mi barrio no lo hicimos, le dimos la semana libre a las chicas”.*

*(Entrevista educadora)*



También se detecta que el programa privilegió que en virtualidad no se generen riesgos para las adolescentes y/o que la temática tratada quedara expuesta en su ámbito familiar y por esa razón, tuvieron que abandonar el espacio. El objetivo expreso de todas las contrapartes tal como fue manifestado durante la evaluación, fue que en la virtualidad las chicas continuaran participando del programa:

*“La vuelta (a la presencialidad) fue más fácil, fue un alivio. Se trabajó mucho con los módulos virtuales, para adaptar y sostener que las chicas sigan participando del programa. Era complicado porque, a veces, en una casa había un solo dispositivo y es un programa que trabaja temáticas complejas y a veces no está bueno que toda la familia vea lo que se está haciendo.”*

*(Entrevista organización ejecutora)*

Esto también afectó a los espacios físicos para la realización de actividades deportivas presenciales cuando fue posible. Las condiciones de infraestructura en territorios con altos niveles de vulnerabilidad no favorecieron el despliegue de actividades. Se registraron testimonios de educadoras que expresan que en ocasiones se presentaron situaciones que generaron incomodidad: personas del barrio esperando para usar el espacio por ejemplo. Por su parte las organizaciones ejecutoras declaran que el uso de espacios comunitarios muchas veces entró en disputa con otros grupos de los barrios.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes. Entrevistas a formadoras.

## Hallazgo 5

Se incluyeron adolescentes de diferentes rangos etarios en el mismo grupo. Según emerge de los testimonios de las formadoras, y de las entrevistas con las organizaciones, esto dificultó en ocasiones el desarrollo de algunos temas. Por ejemplo, los relacionados a higiene menstrual despertaron más interés entre las adolescentes más chicas que entre las mayores.

Desde el punto de vista de las formadoras, las adolescentes necesitaron más profundidad en algunos contenidos, principalmente en los temas relacionados con salud y género sobre los que ya contaban con conocimientos previos según las diferentes edades.

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras.

### 6.1.2 Alineación con las necesidades/el contexto

¿En qué medida el programa se justifica y se relaciona con las necesidades y situaciones del contexto social, político y económico y a los desafíos?



## Hallazgo 6

La adaptación de los materiales curriculares de UVLO a la situación de pandemia y contexto local fue realizada por las organizaciones implementadoras locales FSES y FEIM en base a su conocimiento y experiencia territorial. El resultado de este trabajo es un conjunto de herramientas que resultaron de buena calidad, organizadas de forma accesible y clara: el Manual UVLO y los Cuadernillos de actividades para adolescentes y formadoras<sup>17</sup>



*"SES y FEIM hicieron un gran trabajo en contextualizar el programa a las necesidades de los territorios".  
(Organizaciones implementadoras. Taller de resultados)*

*"Seguimos utilizando el manual para abordar la resolución de conflictos".  
(Entrevista educadora)*

*"...si bien había cuestiones heteronormadas y binarias nos sirvió un montón, el manual más allá de esas cosas está bueno".  
(Entrevista educadora)*

*"A todos los temas que abordamos y el manual lo llevamos para el trabajo cotidiano en la organización".  
(Entrevista educadora)*

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras.

## Hallazgo 7

La virtualidad afectó la performance esperada en algunas de las sesiones. Las posibilidades tecnológicas limitadas requirieron de creatividad, adaptación y gestiones que fueron abordadas desde las organizaciones barriales con el acompañamiento de las organizaciones ejecutoras FEIM y FSES.



Las principales barreras detectadas son:

- No todas las participantes contaban con dispositivos con acceso a internet, y no todas tenían uso exclusivo del mismo.



*"Hay una medida en que el programa no aborda las necesidades de las chicas. Cuando volvieron a cerrar todo, hay muchas chicas de mi barrio que no tenían celular, no tenían computadora como para poder seguirlo por Zoom como nos habían dicho de hacerlo. Eso, directamente, en mi barrio no lo hicimos, le dimos la semana libre a las chicas"  
(Entrevista educadora)*

- El acceso a la conectividad fue una barrera significativa para el involucramiento de participantes y formadoras tanto para las sesiones de habilidades para la vida como para las deportivas durante los períodos de virtualidad por disposiciones sanitarias.

La respuesta ante estas barreras fue adaptar creativamente las actividades a las posibilidades de los territorios.



*"Había ejercicios que consistían en contestar preguntas por WhatsApp, para que sea lo más privado posible."  
(Entrevista organización ejecutora)*

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadora

<sup>17</sup> Los Cuadernillos de actividades en contexto COVID-19 pueden ser consultados aquí: <https://unavictoria.llevaraalaotra.org.ar/materiales-de-formacion/cuadernillo-actividades/>





## 6.2. Eficacia

### 6.2.1 Contribución de UVLO a los resultados de ONU Mujeres

En términos de programación, ¿En qué medida contribuyó el programa al logro de los resultados de ONU Mujeres?

#### Hallazgo 8

UVLO contribuye a expandir las voces, el liderazgo y la participación de las mujeres, en este caso adolescentes de barrios vulnerables de la Ciudad de Buenos Aires.

Contribuye a que las adolescentes fortalezcan su participación y amplíen su capacidad de verse a sí mismas como líderes. Esto se pone de manifiesto en los contenidos de la actividad "Historias en imágenes" en la que las jóvenes se expresan en este sentido (Ver Ilustración 1).

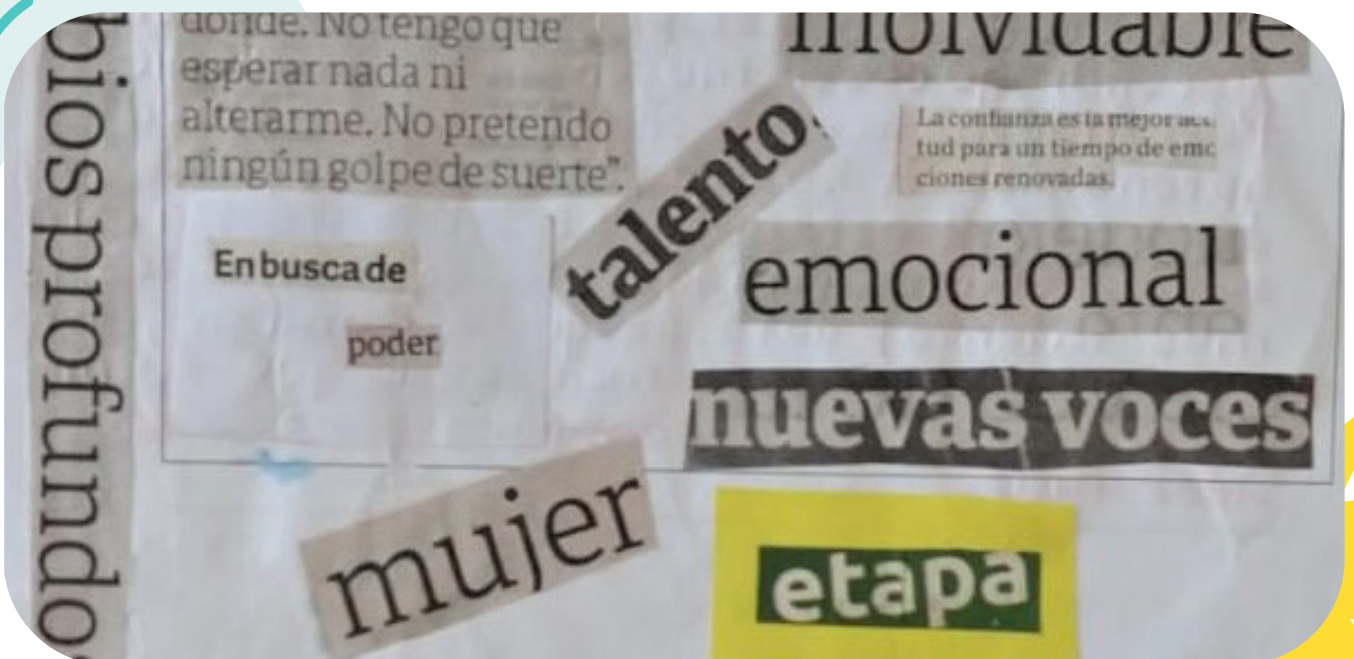


Ilustración 1 - Ejemplo Historia en imágenes



También en sus respuestas a las encuestas de línea de entrada y línea de salida se aprecia una tendencia a que una mayor proporción de ellas se defina como “una mujer líder” al finalizar el programa, aun cuando las diferencias no son significativas desde el punto de vista cuantitativo<sup>18</sup> como puede apreciarse en el Cuadro 2.

Cuadro 2 - Identificación de las participantes como líderes. Comparación entre la encuesta de línea de entrada y la encuesta de línea de salida (en porcentajes).

Sobre el liderazgo		Línea de entrada	Línea de salida	
2.4.a Indicá cómo te sentís en relación a estas ideas: Soy una mujer líder	Totalmente de acuerdo	23%	24%	+5%
	De acuerdo	22%	26%	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%	20%	
	En desacuerdo	4%	5%	
	Totalmente en desacuerdo	5%	4%	
	En blanco	7%	7%	
	Total respuestas válidas	222	558	



### Tendencia a mejorar su auto-visualización como líderes.

+Para una mejor referencia, se indica el texto y la numeración de la pregunta correspondiente a los cuestionarios de línea de entrada y de línea de salida.

Fuente: Encuestas de línea de entrada y línea de salida aplicadas a las adolescentes participantes del programa.

Esto se refrenda con los contenidos de los informes periódicos presentados por las organizaciones contrapartes en los que se da cuenta de las actividades realizadas en el marco del programa y una apreciación de sus efectos. Por otro lado, en los contenidos de las entrevistas realizadas se observa que las organizaciones contrapartes entienden que el programa fortalece a las organizaciones de base, y a las formadoras que en ellas participan.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes ONU Mujeres, donante y contrapartes. Taller de resultados.

## Hallazgo 9

UVLO incorpora el deporte a las herramientas para la disminución de la violencia contra las mujeres de la organización. En esto coinciden las organizaciones a cargo de la implementación y la ejecución de la intervención.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes ONU Mujeres, donante y contrapartes. Taller de resultados.

<sup>18</sup> Las diferencias observadas no presentan diferencias significativas calculadas para muestras relacionadas. Si embargo, se indican como tendencias todas las diferencias que son mayores a las alcanzadas en la mayoría de los indicadores.



## 6.2.2 Cumplimiento de objetivos y resultados

¿En qué medida el programa ha cumplido con sus objetivos y ha alcanzado los resultados, en concordancia con los resultados comprometidos?

### Hallazgo 10

Con relación a los objetivos y metas de UVLO previstos en el marco de resultados, observamos que en general, se logró cumplir con el resultado (Outcome) general del programa: que las niñas y adolescentes aumenten su acceso y se beneficien con el entrenamiento deportivo y de habilidades para la vida. Se observa con claridad en el relevamiento que, aun en las circunstancias extremas e inciertas previstas en la matriz de riesgos y derivadas de la pandemia, el programa logró alcanzar a las jóvenes, proporcionó espacios de contención y pertenencia, y amplió su acceso situado a actividades físicas y deportivas; con conciencia de que se trata de una herramienta que las fortalece de forma integral, además de contribuir a su salud física. Este hallazgo se verifica consistentemente en todas las instancias analizadas en la evaluación y fue refrendado en el taller de resultados.

Es importante destacar que UVLO superó sus metas de alcance territorial: capacitó a **135 mujeres entrenadoras y facilitadoras** de las sesiones deportivas y de habilidades para la vida que se desarrollaron en **46 organizaciones de base y clubes barriales territoriales**, en las cuales participaron **1252 adolescentes** de 12 a 18 años residentes en barrios vulnerables en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los valores de marco de resultados reportados a continuación emergen de la documentación y han sido triangulados con información de campo y consultas a las partes.

Cuadro 3 - Cumplimiento de Indicadores de Resultados

Resultado General	Resultados específicos	Indicador	Cumplimiento
Resultado 1: Instituciones/ actores reportando las mejoras en la capacidad de implementación de programas deportivos de alta calidad para niñas combinados con currícula de habilidades para la vida.	Cumplimiento de parámetros de Women Win para centro de excelencia. Llegan al 50 % en 2020 y al 100% en 2021. Este indicador tiene dos instancias de medición: al inicio del programa y al final de su implementación.	1.1. Porcentaje de cumplimiento de los parámetros necesarios para ser centros de excelencia.	<b>Fundación SES</b> Inicial: 67% Final: 82%  <b>FEIM</b> Inicial: 87% Final: 88%  <b>La meta se cumple parcialmente.</b>
	100 mujeres vinculadas con organizaciones y/o comunidades objetivo capacitadas para implementar la metodología UVLO	1.2. Número de Mujeres capacitadas en la metodología UVLO	135 mujeres capacitadas  <b>La meta se supera.</b>
	20 organizaciones de base se encuentran en condiciones de implementar el programa UVLO en sus comunidades (2020) y lo implementan (2021). <sup>19</sup>	1.3. Organizaciones de base con capacidad instalada para implementar el programa UVLO	Implementan UVLO en sus comunidades 46 organizaciones territoriales.  <b>La meta se supera.</b>
	Se alcanza a 1000 mujeres adolescentes de zonas vulnerables de CABA, involucradas en el programa UVLO, a partir de la implementación segura y de calidad del programa UVLO. Resultado a alcanzar en 2021.	1.4. Mujeres adolescentes alcanzadas por el programa UVLO implementado en zonas vulnerables de la Ciudad de Buenos Aires.	Participan 1252 mujeres adolescentes.  <b>La meta se supera</b>
	Se desarrollan en cada grupo 30 sesiones de actividades deportivas dirigidas a mujeres adolescentes viviendo en contextos vulnerables	1.5. Número de sesiones deportivas	30 sesiones realizadas.  <b>La meta se cumple</b>
	Se desarrollan en cada grupo 30 sesiones de habilidades para la vida dirigidas a mujeres adolescentes viviendo en contextos vulnerables.	1.6. Número de sesiones de habilidades para la vida	Estipendio para apoyo alimentario: 1102. Kit de cuidados e higiene reforzado para quienes no recibieron el estipendio: 150 Kits de cuidados distribuidos durante las sesiones.  <b>La meta se supera</b>
	20 organizaciones argentinas sensibilizadas a través del taller Girl Power Through Sport que no fue realizada <sup>20</sup> . Reemplazada por una Autoevaluación de Sustentabilidad para 2 organizaciones ejecutoras.	1.8 Autoevaluación de Sustentabilidad (Sustainability Toolkit)	Realizado  <b>La meta se cumple parcialmente porque solo alcanzó a las organizaciones ejecutoras.</b>

<sup>19</sup> En la planificación se preveía que 10 organizaciones barriales también completaran la calificación centros de excelencia UVLO (Indicador 1.3). En la implementación en pandemia se evaluó como no posible. Fue completada solamente por las organizaciones ejecutoras FEIM y Fundación SES. Se excluye este factor del indicador 1.3.

<sup>20</sup> Este taller a cargo de Women Win no pudo realizarse debido a la situación de pandemia. Se reemplazó esta actividad por una Autoevaluación sobre Sostenibilidad (Sustainability Toolkit) que realizaron FEIM y Fundación SES guiadas por Women Win. (Información facilitada por la coordinación del programa)

Resultado General	Resultados específicos	Indicador	Cumplimiento
	Una Plataforma online de recursos formativos, audiovisuales, educativos.	1.9. Plataforma online de recursos para integrantes del programa UVLO	Plataforma en línea <b>La meta se cumple</b>
	1 manual adaptado y traducido al contexto local a partir de la experiencia del programa UVLO	1.10. Manual de UVLO Argentina	Manual adaptado, impreso y publicado electrónicamente. <b>La meta se cumple</b>
	Conjunto de herramientas para promover la educación entre pares y la difusión del programa	1.11. Manual y herramientas peer-to-peer adaptadas a Argentina	Cuadernillos para formadoras y para adolescentes realizados, impresos y publicados electrónicamente. <b>La meta se cumple</b>
2.Organizaciones/ empresas sensibilizadas favorecen la integración socioeconómica de las chicas participantes del programa	30 empresas, asociaciones deportivas, instituciones públicas y organizaciones sociales familiarizadas con la metodología UVLO y sensibilizadas sobre la importancia y las ventajas de reclutar adolescentes y jóvenes participantes del programa a sus programas de empleabilidad.	2.1 Número de organizaciones de distinto tipo, sensibilizadas en la importancia de incluir mujeres adolescentes participantes de UVLO en sus organizaciones. <sup>21</sup>	Se obtuvieron declaraciones de interés de 8 empresas. <b>La meta se cumple parcialmente.</b>
3. Mensajes de igualdad de género promovidos en eventos deportivos, por modelos de referencia y medios.	10 Atletas y modelos de referencia promueven mensajes de igualdad de género en el deporte.	3.1. Número de atletas y modelos de referencia comprometidas	Se identificaron 8 atletas reconocidas. Se realizaron actividades del COA con el Foro Argentino de la Mujer en el Deporte (FAMUD) <sup>22</sup> . <b>La meta se cumple</b>
	40/50 Periodistas y otros referentes sociales participan de las actividades de sensibilización para impulsar la promoción de mensajes de igualdad de género en el deporte. Se entiende por referentes a personas vinculadas a sociedad civil, medios de comunicación, deporte, campo artístico.	3.2. Número de periodistas sensibilizadxs.	Dos actividad de sensibilización con más de 100 participantes. <sup>23</sup> <b>La meta se cumple</b>

<sup>21</sup> Estas actividades fueron realizadas una vez cumplido el periodo de evaluación previsto. Los datos surgen de una consulta realizada a ONU Mujeres para completar el marco de resultados y verificar que la actividad efectivamente fue realizada. No hay otra fuente de datos para la triangulación de este resultado en particular.

<sup>22</sup> Con nombre y apellido, se pudieron identificar a 8 referentes: Jorgelina Bertoni y Vanina Oneto, ex jugadoras del Seleccionado Nacional de Hockey, Ornella Pellizzari; Surfista, 10 veces campeona argentina Damas Open; Victoria Brito. Jugadora de rugby del club La Tablada, integrante de la selección cordobesa y de la selección argentina de Rugby; Alejandra García: atleta olímpica en salto en alto; Anabella Mendoz campeona de patinaje; Mara Gómez; Emilce Sosa, y Sabrina Rodríguez (ex campeona mundial de taekwondo).

<sup>23</sup> El día 14 de julio de 2021 se realizó por la plataforma zoom la presentación de la "Guía Perspectiva de Género en el Periodismo Deportivo". De la actividad participaron 195 invitados, además de las 12 personas del equipo organizador. El día 14 de diciembre de 2021 se realizó otra actividad, específicamente de capacitación para periodistas y comunicadores, con 130 inscriptos.



Resultado General	Resultados específicos	Indicador	Cumplimiento
	Se desarrolla una Guía de comunicación con perspectiva de género para periodistas sobre coberturas y comunicación sobre mujeres en el deporte.	3.3. Guía de comunicación con perspectiva de género	Se realizó la “Guía Perspectiva de Género en el Periodismo Deportivo”. <sup>24</sup> <b>La meta se cumple</b>
	Piezas de comunicación y mensajes que promueven la igualdad de género en y a través del deporte son difundidas en redes de ONU Mujeres y asociados, eventos deportivos y vinculados al deporte.	3.4. Cantidad de piezas producidas y difundidas en redes, eventos deportivos o vinculados al deporte, dirigidas al público en general.	57 piezas <sup>25</sup> <b>La meta se cumple</b>
	Campañas de comunicación con las piezas y mensajes producidos que promueven la igualdad de género en y a través del deporte, en redes de ONU Mujeres y asociados.	3.5. Cantidad de campañas realizadas para difundir las piezas comunicacionales	24 campañas <sup>26</sup> <b>La meta se cumple</b>
	Se contactan a 40 a 50 referentes del deporte, referentes sociales organizadores de eventos comentarios y periodistas para invitarlos a compartir los mensajes sobre igualdad de género y que promuevan a las mujeres jóvenes como agentes de cambio.		45 participantes en actividades Actividades internacionales Reuniones conducidas con grupos de interés. <sup>27</sup> <b>La meta se cumple</b>
4. Visibilizadas las adolescentes y el programa en redes sociales y medios (comunitarios, tradicionales y otros).	Mensajes y piezas de comunicación con contenido de UVLO producidas para sensibilizar a las adolescentes de comunidades vulnerables de CABA en el contexto de la post pandemia, considerando que se realizaron en 2021.	4.1. Número de piezas producidas dirigidas a mujeres jóvenes participantes de Programa UVLO y sus pares.	Se realizó un total de 20 piezas <sup>28</sup> <b>La meta se cumple</b>

<sup>24</sup> Este documento recopila, analiza y sirve de guía para detectar sesgos en el tratamiento de los medios de comunicación en el deporte.

<sup>25</sup> Piezas para redes sociales y comunicación UVLO Argentina – 2020 y 2021: 57 piezas

- Efemérides 2020 (público general): 6 piezas
- Efemérides 2021 (público general): 22 piezas
- Estratégicas 2020 (dirigidas básicamente a adolescentes): 7 piezas
- Institucionales 2021 (dirigidas a público general): 9 piezas

<sup>26</sup> 24 campañas distribuidas como sigue: Efemérides (9), Empodérate (5), (Planifica tu futuro (2), Sé saludable (3), Sé vos misma (5) y COVID (7).

<sup>27</sup> La coordinadora del proyecto participó para difundir el programa en dos actividades realizadas por FAMUD (Foro Argentino de la Mujer en el Deporte), junto a entrenadoras, atletas y periodistas (19/05) con 45 participantes, y en un taller con estudiantes de posgrado realizado por el Diplomado de Deporte y Género (Universidad de Buenos Aires), con 86 alumnos.

La representante del país participó como oradora en la conmemoración de la Declaración de Brighton (27/05) con más de 250 asistentes. Además, durante el período se llevaron a cabo reuniones con grupos de interés para promover una perspectiva de igualdad de género en sus instituciones, con el Club River Plate, la Asociación de Básquet y deportistas como Mara Gómez, Emilce Sosa y la ex deportista Sabrina Rodríguez (ex campeona mundial de taekwondo).

<sup>28</sup> Según datos proporcionados por el área de comunicación de ONU Mujeres produjeron las siguientes piezas. En 2020: 7 y en 2021: 13.

Resultado General	Resultados específicos	Indicador	Cumplimiento
	Cantidad de piezas comunicacionales que promuevan el programa y la participación de las adolescentes en el deporte, dirigidas a las familias y a la comunidad de los barrios alcanzados por UVLO.	4.2. Número de piezas comunicacionales de difusión en los barrios alcanzados por UVLO, dirigidas a las familias y a la comunidad.	Las organizaciones ejecutoras realizaron 24 piezas y actividades comunicacionales de difusión y promoción <sup>29</sup>  <b>La meta se cumple</b>
	Personas y organizaciones son contactadas y participan de acciones de sensibilización implementadas por el programa UVLO.	4.3. Contactos barriales sensibilizados por UVLO, a partir de piezas dirigidas a la comunidad.	Las organizaciones ejecutoras realizaron actividades de vinculación <sup>30</sup>  <b>La meta se cumple</b>
	Promoción de la voz de 50 mujeres adolescentes a través de 2 talleres de storytelling.	4.4. Promoción de la voz de 50 mujeres adolescentes a través de 2 talleres de storytelling.	Talleres realizados <sup>31</sup>  <b>La meta se cumple</b>
	Mujeres jóvenes que participaron de los talleres de storytelling se han apropiado de las estrategias para contar sus experiencias con autonomía.	4.5 Apropiación de estrategias de storytelling para relatos de la vida personal (a partir de 4.4)	Se registran actividades.  <b>La meta se cumple</b>

**29** FEIM: 5 Piezas gráficas para difusión por wp/redes (inscripción e invitación a UVLO; Convocatoria a talleres de storytelling para participantes y talleres de capacitación para profesoras y entrenadoras; Flyer para invitación y luego flyer difusión spots radiales elaborados por participantes); 4 spots radiales guionados y grabados por participantes del programa para difundir en 5 radios comunitarias de CABA (Radio La Junta Villa Lugano; FM Bajo Flores; FM Soldati; FM La Milagrosa; Radio Gráfica)

1 entrevista radial a referente, profesora y participante de UVLO en Radio La Junta de Villa Lugano

1 Recurso digital y en papel (en proceso impresión) para distribuir en todos los grupos participantes de las organizaciones "Recursos para trabajar con adolescentes y jóvenes en la promoción de la igualdad de género con garantía de derechos"

200 kit de 5 láminas para distribuir entre organizaciones participantes para su utilización en talleres y actividades de réplica de los contenidos trabajados en UVLO para promover su sostenibilidad (en proceso de impresión)

Actualización continua de página web: notas para Novedades, armado de secciones específicas (recursos y actividades didácticas online / PADLET con fotos y trabajos cotidianos de los talleres enviadas por las organizaciones, a modo de mural colectivo), difusión de piezas ONU.

FSSES: Se diseñaron 5 piezas gráficas específicas para convocar y difundir el Programa.

Se produjeron 4 spots radiales creados mediante espacios de participación con las participantes y difundidos en 5 radios comunitarias de las comunas donde se encuentran las organizaciones.

Se editó un audiovisual en ocasión del 3J #NiUnaMenos con mensajes de las participantes para la comunidad.

Se diseñaron 4 afiches tomando las voces e ideas de las participantes y realizaron intervenciones territoriales para impactar en la comunidad.

**30** FEIM: "Lxs principales actores sensibilizadxs a partir de las piezas elaboradas son las referentes de cada una de las organizaciones y clubes, incluyendo quienes no participaron directamente en el programa. Además, las profesoras y facilitadoras replicaron las piezas comunicacionales al interior de sus redes de contacto.

Por otro lado, a partir de la participación en UVLO se iniciaron y/o profundizaron vínculos con algunos actores de cada barrio como los centros de salud, con los cuales al menos 4 organizaciones trabajaron en conjunto en el módulo de Se Saludable. A su vez, a partir de una facilitadora del programa se llegó a la fundación Rubicón, que brinda asistencia psicológica, para trabajar la posibilidad de derivar algunos casos. Debemos tomar en cuenta además como sensibilización los territorios que sintonizan las 5 radios comunitarias donde se difundieron los spots."

FSSES: En los talleres de storytelling (indicador 4.4) se generaron piezas individuales de las participantes. Las mismas no fueron difundidas públicamente pero sí impactaron a nivel familiar y comunitario.

Se pueden contabilizar al menos 14 piezas diversas de comunicación que impactaron en los barrios.

A lo largo de la implementación se observó la sensibilización de las familias (especialmente madres y hermanas) que fueron impactadas por el Programa. Las radios comunitarias, al hacerse partícipes de la difusión de nuestros spots, también fueron sensibilizadas, al igual que la audiencia.

**31** Según las entrevistas realizadas, los talleres tuvieron una coordinación mixta entre las organizaciones implementadoras y también la participación de ONU Mujeres. Evento realizado el 29 y 30 de julio en los cuatro nodos (en barrio Soldati, Barrio 20, Perito, INTA) y espacio provisto en Barrio 31. Según el informe del GCABA, en este evento hubo 32 participantes.

Resultado General	Resultados específicos	Indicador	Cumplimiento
	Realización de doce (12) eventos comunitarios en los que se difunden mensajes de promoción de la consolidación de mujeres adolescentes deportistas como agentes de cambio.	4.6 Participación de niñas y mujeres jóvenes en eventos de promoción de una nueva perspectiva de género.	Se realizaron actividades diversas <sup>32</sup> <b>La meta se cumple</b>
Indicadores Programáticos. 5. Programa UVLO Implementado	Plan de M&E diseñado, acorde a los objetivos, actividades y actores intervinientes del programa UVLO. Comprende productos necesarios para la implementación de la estrategia e M&E, así como el diseño de herramientas para el monitoreo continuo del programa UVLO	5.1 Plan de M&E	<b>La meta se cumple</b>
	Encuesta inicial y final para recolección de información y construcción de línea de base implementada entre mujeres adolescentes de las zonas vulnerables de CABA seleccionadas para la intervención del programa UVLO. La misma encuesta se implementará al finalizar las actividades del programa UVLO, a los fines de medir impacto del mismo.	5.2 Construcción de línea de entrada y línea final	Se implementaron encuestas de línea de entrada y de salida, pero no se logró la respuesta de todas las participantes. La cantidad de casos logrados en cada instancia fue dispar. <b>La meta se cumple parcialmente.</b>
	Evaluación final realizada, de las acciones del programa UVLO en la población objetivo, así como en cada uno de los actores involucrados, el contexto de realización de las actividades y organizaciones (de diversa índole) intervinientes.	5.3 Evaluación final	Evaluación realizada <b>La meta se cumple</b>
	Un Plan de Comunicación diseñado en consonancia con los objetivos y actividades del programa UVLO. Comprende productos estipulados en los indicadores del resultado general número 3 y 4.	5.4 Plan de Comunicación	Plan realizado e implementado <sup>33</sup> . <b>La meta se cumple</b>

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Relevamiento de redes sociales y publicaciones web.

**32** La posibilidad de realizar eventos públicos masivos de sensibilización fue impactada por el contexto de pandemia y aislamiento. Según los informes enviados por las responsables de comunicación de FSES y FEIM, se realizaron talleres de Primera Escucha y Recursero como estrategia para el fortalecimiento de las organizaciones y sus redes para la intervención territorial. Se acompañaron eventos focalizados como intervenciones territoriales de las participantes en comercios y espacios nodales de los barrios para la difusión de materiales referidos a la prevención del embarazo no deseado y las Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS), en articulación con los Centros de Salud y Acción Comunitaria (CESAC) de la Ciudad. Ante la imposibilidad de realizarse la movilización del 31 “Ni una menos”, se generó un evento virtual promovido por todas las organizaciones, a partir de la producción de carteles por parte de las participantes y la edición de un video con los mismos que se difundió en las redes de contacto de las organizaciones y participantes.

**33** Según un informe de la consultora de comunicación del programa, la preparación y la implementación del programa “Una Victoria Lleva A La Otra” (UVLO) estuvo acompañada por una estrategia de comunicación que incluyó una amplia variedad de productos. Diferentes productos y piezas de comunicación pensados para audiencias diversas fueron acompañando la visibilidad del programa y la sensibilización de actores clave. Como resultado de las acciones planeadas y desarrolladas, UVLO adquirió presencia, básicamente, en redes sociales y la Internet.

La estrategia de comunicación incluyó, también, un importante trabajo de sensibilización a audiencias clave, ya sea a través de participaciones en foros y eventos de discusión, como a través de productos específicos, particularmente una Guía para periodistas y comunicadores que cubren eventos deportivos.


A las acciones de comunicación que visibilizaron el Programa se sumaron otras acciones comunicativas realizadas por las organizaciones implementadoras. Para garantizar uniformidad en la imagen pública de UVLO se supervisó el desarrollo de un sitio web específico del Programa (<https://unavictoriallevalaotra.org.ar/>). En ese sitio se ha actualizado información sobre el programa, su implementación, materiales para facilitadoras y entrenadoras, testimonios de adolescentes que participaron en los talleres, y en la que están subidos los materiales de comunicación realizados.





## Hallazgo 11

Las organizaciones implementadoras lograron un buen desarrollo de los parámetros necesarios para ser centros de excelencia UVLO según sus autoevaluaciones finales, aunque no se logra la meta programática que solicita que se alcance el 100% de los parámetros: Fundación SES alcanza el 82% de los parámetros y FEIM el 87% de los mismos.



Las organizaciones indican en sus autoevaluaciones finales algunos aspectos que es necesario observar en relación a los parámetros para Centros de Excelencia UVLO: por un lado expresan dudas sobre su capacidad de dar continuidad al uso de las herramientas y recursos adquiridos, aun siendo sólida la incorporación de los mismos (FSES), las dificultades para la planificación a largo plazo en el contexto local (FSES), la implementación de protocolos acordes a los recursos locales para protección de las niñas y adolescentes (FSES), la necesidad de mayor fluidez de los intercambios con las adolescentes que quedó reservada a las trabajadoras territoriales (FEIM), la disponibilidad de espacios físicamente seguros – en disputa con otros actores barriales - para la realización de actividades deportivas (FEIM).

De acuerdo también con la coordinación del programa resulta necesario ajustar a las realidades locales algunos aspectos. Por ejemplo, el código de conducta indicaba que una adolescente nunca debía estar a solas con una persona adulta. Esto generó debate porque se considera localmente como en contraposición con el derecho a la privacidad necesario en los casos en los que las adolescentes requirieran hablar sobre alguna situación. También se debatió sobre las limitaciones de infraestructura en los barrios populares para este fin. (Indicador 1.1.)

Fuentes: Cuestionarios de autoevaluación como centros de excelencia UVLO completados por FEIM y Fundación SES. Documentos del programa. Entrevistas a organizaciones ejecutoras. Comentarios de ONU Mujeres

## Hallazgo 12

La capacitación brindada fue muy valorada por las formadoras, quienes expresaron satisfacción con la misma, así como con los materiales y contenidos del programa. Aun así, se detectan oportunidades de mejora según surge de los datos relevados.

La formación fue realizada a distancia antes de que den comienzo las actividades de implementación. Participaron representantes de ONU Mujeres, Women Win junto con la organización brasileña especializada Empodera, y las organizaciones implementadoras FEIM y Fundación SES. La formación y seguimiento no fueron presenciales por el contexto de pandemia lo que agregó una capa de dificultad importante. Otro aspecto que impactó en las formaciones fue cierta dificultad con el acento (portugués) de la capacitadora de las primeras formaciones.

El temario fue bien evaluado y los contenidos se consideran apropiados. Sin embargo, la formación recibida y los recursos para el trabajo territorial resultaron insuficientes para acompañar parte de la demanda específica de las adolescentes para todos los casos. Cuando reflexionan sobre los contenidos, expresan cierto desajuste entre lo que recibieron como formación y lo que necesitaron para acompañar a las adolescentes en la práctica.

Las formadoras expresaron que encontraron diferentes demandas según las edades de las adolescentes que participaron. Por ejemplo, ciertos contenidos resultaron apropiados para chicas más jóvenes, mientras que las adolescentes más grandes necesitaban más profundidad de contenido principalmente en los temas relacionados con salud y género sobre los que ya contaban con conocimiento previo.



*"... las edades en las que se da el programa me parece que son muy amplias porque una nena de 12 no es lo mismo que una de 18. Había temas por ejemplo menstruación. Está bien, lo damos, pero la chica de 18 menstrua hace cinco años (...), con 18, 19 años no iba menstruación por ejemplo, si les sumó mucho más anticonceptivos"*  
(Entrevista educadora)

*"Enseñar a las chicas cómo se tienen que cepillar los dientes o lavar las manos me parece mas para criaturas de 6, 7 años que están yendo a primer grado, inclusive para doce años, me pareció algo infantil para encarar a pibas de 12 años en adelante, ni te cuento las de 18 años en adelante, encima virtual, se me durmieron todas las pibas"*  
(Entrevista educadora)



De los datos analizados emerge también que en la práctica, surgieron situaciones específicas para las que las formadoras no estaban preparadas. Sin embargo, refieren a una necesidad de mayor especificidad en el ajuste de los temas desarrollados en los módulos curriculares a las situaciones encontradas en el territorio para las que no contaban con protocolos ni guías de recursos locales (recursos). Esto se dio también porque los cuadernillos con actividades adaptadas al contexto COVID-19 y demás recursos no se recibieron al comienzo de las sesiones, por lo tanto no estuvieron a disposición siempre que se necesitaron.



*"Esta buenísimo el manual, los temas que habla y demás pero nosotras teníamos pibas que sufrían violencia familiar, que van a comedores, había un montón de temas de contexto que obviamente un manual que está estructurado no lo va a poder abordar"*  
(Entrevista educadora)

*"Una de las cosas que habían propuesto en el programa pero que es difícil de cumplir era tener una guía de abordaje ante situación de vulneración de derechos. Toda esa construcción implicaba mucho contacto con los territorios que faltó y también faltó mayor articulación entre los actores del programa."*  
(Entrevista organización implementadora)



*"Creo que no estaba pensado para distintas situaciones que se vivieron a lo largo de estos siete meses que tocó articular por fuera del proyecto pero a su vez tendría que estar pensado que podría haber ocurrido en el taller. A mí me pasó con varias chicas que sufrieron abuso o sufrió en la familia y a (su compañera) también le pasó, y no estábamos preparadas para tener esa contención para esas nenas"*  
(Entrevista educadora)

*"Algo que creo que hubiera estado buenísimo es que los cuadernillos llegaran a tiempo porque los cuadernillos para las adolescentes están buenísimos"*  
(Entrevista educadora)



Esta percepción también fue discutida en el taller de resultados durante el cual se planteó una pregunta sobre si el origen de este desfase se debió a falta de comprensión del territorio por parte de las organizaciones implementadoras o bien falta de entrenamiento de las formadoras. De los datos emerge esta necesidad de



mayor ajuste a las situaciones concretas deriva principalmente de que en algunos casos, faltaron elementos concretos para anclar algunos de los contenidos generales al contexto de vulnerabilidad social de los barrios.

Todos los puntos fueron atendidos durante la implementación aun con las dificultades propias de la situación pandemia: se elaboraron mapas de recursos territoriales con información sobre espacios adonde acudir si fuera necesario con el apoyo de FSES y FEIM, desde donde también se respondieron a las consultas y requerimientos de las formadoras.

Refrendando este punto, de las respuestas a las encuestas de línea de entrada y línea de salida que respondieron las participantes, se observa una tendencia a mejorar el conocimiento de espacios territoriales a los que acudir, como puede apreciarse en el Cuadro 4.

Cuadro 4 - Conocimiento de recursos territoriales

	LÍNEA DE ENTRADA	LÍNEA DE SALIDA
3.4.b Conozco un lugar cerca de mi barrio o escuela donde puedo hablar sobre menstruación, embarazo e infecciones de transmisión sexual	50,5%	57,9%
3.4.c Conozco un lugar cerca de mi barrio o escuela donde puedo ir en caso de violencia o abuso contra chicas o mujeres.	44,1%	48,7%

Para una mejor referencia, se indica el texto y la numeración de la pregunta en los cuestionarios de línea de entrada y de línea de salida.

Fuente: Encuestas de línea de entrada y línea de salida aplicadas a las adolescentes participantes del programa.

También emerge de los datos que el programa no aborda una concepción de identidad no binaria en todos los contenidos e instancias de trabajo propuestas. En la práctica se amplió y adaptó a las realidades identitarias del territorio. Este punto fue reconocido por las organizaciones contrapartes que acompañaron la solución de situaciones específicas.

*“Para mejorar a veces me pasaba que ciertas cosas del manual nos parecían muy heteronormadas o muy binarias y que se contradecía un poco con lo que queríamos transmitir entonces apelábamos a nuestros conocimientos para lo que queríamos transmitir no sea tan binario y heteronormado.”*  
(Entrevista educadora)


En un orden diferente de cosas, las formadoras no tenían claridad sobre cuáles eran los procesos administrativos para acceder a los estipendios (apoyos alimentarios y de cuidados) para orientar a las adolescentes. Esto generó algunas situaciones de desinformación. Las organizaciones ejecutoras obtuvieron la información necesaria y acompañaron a las formadoras.

Fuentes: Documentos del programa. Relevamiento de materiales del programa. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Encuestas de línea de entrada y línea de salida. Taller de resultados.






## Hallazgo 13




Se valora positivamente la calidad y utilidad de los manuales y de los materiales de apoyo a la implementación. Se destacó como factor negativo que estos últimos – específicamente los cuadernillos de actividades– llegaron a sus manos cuando ya estaban avanzadas las sesiones.

*“Hubo algo de lo organizativo que hubiese estado bueno que esté más ajustado. Un ejemplo clarísimo es el de los cuadernillos que - entendemos que los tiempos de la imprenta y esas cuestiones - pero ya para el año que viene estaría buenísimo tener eso al principio porque la verdad que estuvieron buenísimos y los pudimos chusmear un poquito recién al final con las chicas.”*  
(Entrevista educadora)




Estos retrasos se debieron en parte a que las organizaciones ejecutoras tuvieron dificultades para encontrar fletes que hicieran la distribución de materiales en barrios vulnerables por razones de seguridad. El GCABA contribuyó a la solución del problema facilitando su estructura en algunos de los barrios.

*“(Un) problema para entregar los insumos fue que cuando compramos insumos para mandar a los barrios, no todos los fleteros, o mismo los taxis, quieren entrar porque son villas. Los que entran, no tienen factura”*  
(Entrevista organización ejecutora)




Esto fue refrendado por las organizaciones contrapartes y por ONU Mujeres. Este punto también fue trabajado en el taller de resultados realizado como parte de las actividades de la evaluación. Esta demora se explica principalmente por razones de logística en pandemia. Todas las organizaciones coinciden en la necesidad de coordinar las actividades con los materiales es clave.

Las organizaciones implementadoras desarrollaron en colaboración una Plataforma online de recursos formativos, audiovisuales y educativos que además de funcionar como memoria de la implementación del programa, es un repositorio de materiales de gran calidad adaptados al contexto. Como se mencionó, estos llegaron a las formadoras una vez avanzadas las sesiones con las participantes, lo que restó potencialidades a la implementación.



Fuentes: Documentos del programa. Relevamiento de materiales del programa. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Taller de resultados.



## Hallazgo 14

Algunos elementos aportados por el programa presentaron desajustes con los contenidos, con las expectativas generadas y con el contexto de la intervención. Fue muy valorado que se entreguen elementos con la identidad de UVLO (Kits de elementos del programa) que favorecieron la identificación como grupo. Sin embargo, hubo algunos problemas como el originado con los talles de las remeras del programa que resultaron pequeños<sup>34</sup> para algunas participantes que se interpretaron como inconsistencia con los mensajes de empoderamiento del programa<sup>35</sup>.

*"(...) después el tema que tuvimos con las remeras para mí es re clave. Trabajamos mucho el tema de la corporalidad y que después eso no se vea reflejado en la propuesta de remeras y de talles fue un tema"*  
(Entrevista educadora)

*"...las camisetas nos las trajeron todas chiquitas. A mí no me entraba, a mis alumnas tampoco..."*  
(Entrevista educadora)

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Taller de resultados.

## Hallazgo 15

Participaron en UVLO 46 organizaciones de base territoriales (23 a través de Fundación SES y 23 a través de FEIM). Esto supera ampliamente (2.3 veces) la meta programática de alcanzar a 20 organizaciones. Fue posible debido a la gran capacidad de despliegue y alcance territorial de FSES Y FEIM. Las organizaciones de base y la comunidad participaron y generaron el espíritu necesario para el desarrollo de las sesiones, aprovechando la potencialidad que presenta el deporte y la institucionalidad del programa.

Se estima que cierto número de estas organizaciones conservarán la capacidad de implementar actividades deportivas con enfoque de género dirigidas a niñas y adolescentes. Las organizaciones implementadoras reconocen que hay heterogeneidad en cuanto a la capacidad de las organizaciones territoriales para subsanar con recursos propios los temas administrativos, de espacios físicos, elementos, y capacidades necesarias.

No fue implementada la autoevaluación de entrada y salida para valorar sus condiciones como centros de excelencia UVLO. Entendemos que esta herramienta requeriría ajustes para adaptarse a las condiciones de las organizaciones de base. Las organizaciones ejecutoras consideraron más conveniente no sumar más requisitos a los ya demandados a las organizaciones de base:

*"Es importante poder preparar previamente a los clubes que tienen otro mapa mental. Desde este lugar, se dieron por sentado muchas cosas, se tendría que haber pensado porque dificultó un montón de situaciones"*  
(Entrevista organización ejecutora)

*"Desde las orgas había dificultades en algunos temas administrativos, burocráticos. También hay una contraparte que, desde el lado de FEIM, nunca se había llevado a cabo un monitoreo tan largo, sostenido por tantos meses de manera tan intensiva. Hubo cosas que funcionaron y hubo cosas que se podrían mejorar y reformular, pero responde a que no hay una experiencia tan acabada"*  
(Entrevista organización ejecutora)

Fuentes: Documentos del programa. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Taller de resultados.


**34** Según fue informado por las organizaciones a cargo, el problema se originó en que el proveedor no respetó las medidas correspondientes a cada talle.

**35** Sobre la situación de inconsistencia con el mensaje que generaron los talles de las remeras, es pertinente incluir datos del contexto social que rodea al tema, donde la diferencia de la curva de talles comprada no responde a la ley de Talles, aprobada en el país en agosto de 2021 y aún en proceso de implementación. Este punto crítico, así como cualquier contradicción con los pilares del programa, requiere controles previos




## Hallazgo 16

Con relación al alcance a niñas y adolescentes de sectores con vulnerabilidades múltiples, UVLO superó las metas programáticas y logró incluir alrededor de un 25% más chicas que la cantidad prevista.




Desde la mirada de las educadoras se registró un alto nivel de participación e involucramiento de las adolescentes. Su participación fue muy activa, principalmente en las actividades presenciales.

Desde el programa se prestó especial atención a que todas las participantes recibieran los elementos del programa, kits de cuidado e higiene, estipendios de apoyo alimentario. Para los casos en los que no lograron acceder a los estipendios<sup>36</sup> se distribuyeron kits de higiene y cuidados reforzados:




*“Se hacía entrega a la organización, a la referenta. Como se nos complicaba ir directamente a las chicas, hacíamos también entrega en conjunto del kit de refuerzo. Se lo dejábamos a la referenta y ella se lo entregaba a las participantes en el horario de actividad. [...] Son los de cuidado personal. Entregábamos solamente toallitas y los tapabocas”  
(Entrevista organización ejecutora)*

*(Para 151 chicas que no llegaron a ingresar al circuito de becas) “...la idea era armar un kit de cuidado, pero que fuera un poquito más completo. Entregamos shampoo, jabón, desodorante, talco, tampones. Como no pudimos hacer el pago en efectivo o a través de interbanking, la idea era que recibieran algo más o menos por la suma (que hubieran recibido) si hubieran participado de toda la asistencia al programa”.  
(Entrevista organización ejecutora)*



Fuentes: Documentos del programa. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Taller de resultados.



---

<sup>36</sup> Alrededor de 150 participantes no accedieron a los estipendios por razones relacionadas con los requerimientos legales para que el estado pueda efectivizarlos.

## 6.2.3 Factores habilitadores y limitantes

¿Cuáles son los factores habilitadores y limitantes que contribuyen al cumplimiento de resultados?

### Hallazgo 17

Los factores clave que contribuyen a los resultados se programa articulan flexibilidad y creatividad para la adaptación al contexto de pandemia, con una buena coordinación y llegada territorial de las contrapartes, que supo subsanar las demoras producidas en el inicio para aprovechar los recursos del programa.

Cuadro 5 - Factores habilitadores y limitantes

	Factores habilitadores	Factores limitantes
Contexto COVID-19		<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas de Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio que limitaron la realización de sesiones presenciales.</li> </ul>
Contexto local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones de base consolidadas en sus territorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada disponibilidad tecnológica de las adolescentes y de las organizaciones</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de espacios físicos adecuados en los barrios</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectividad limitada y de precios altos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos grados de informalidad en contexto de barrios vulnerables</li> </ul>
Factores Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación flexible a las posibilidades en pandemia (virtualidad, presencialidad cuando fue posible, medidas de sanitarias cumplidas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demoras institucionales en el inicio del programa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización multisectorial con capas que expanden el alcance territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimientos de documentación exigentes para las condiciones de informalidad de los barrios vulnerables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación local eficaz realizada por ONU Mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos administrativos que generaron retrasos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de llegada territorial de la contrapartes ejecutoras: FSES y FEIM.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad del estado local para la canalización de recursos económicos directamente a las familias de las participantes.</li> </ul>	
Factores programáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación local de materiales que se siguen utilizando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demora en la distribución territorial de materiales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de los manuales curriculares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos contenidos requieren mayor especificidad a la situación local: nutrición y VBG.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de espacios emocionalmente seguros.</li> </ul>	



## 6.2.4 Cambios previstos y no previstos de UVLO en beneficiarias directas

### Hallazgo 18

La propuesta curricular de UVLO sintoniza con las participantes y logra convocarlas, aun cuando se detectan aquí también los desajustes ya mencionados. A través de las sesiones, con el deporte como herramienta lograron conformar espacios de contención y posibilidades.

En el siguiente cuadro se sintetizan los emergentes que surgen de la evaluación de los contenidos curriculares entre las adolescentes – a partir de sus respuestas a las encuestas de línea de entrada y línea de salida y las “historias en imágenes” – puesta en relación con las observaciones realizadas por las formadoras y las organizaciones contrapartes, y con los contenidos trabajados en el Taller de Resultados<sup>37</sup>. Se indican los aspectos valorados positivamente (+) que expresan qué funcionó mejor y cuáles son las oportunidades de mejora, aquellos aspectos que sufrieron desajustes en relación al objetivo de la intervención:

---

<sup>37</sup> Se indica la fuente de cada una de las evidencias con las que se ilustran los hallazgos mencionados en el cuadro.

## MÓDULO 1: SÉ TÚ MISMA

+ Aspectos valorados positivamente:  
La selección de contenidos, que movilizan la curiosidad, conecta con vivencias y sentires y despiertan preguntas.

- Oportunidades de mejora:  
Falta ajuste a condiciones del entorno. Por ejemplo, en el cuadro que vemos a la derecha, el alto porcentaje de respuestas en blanco sugiere que muchas de la chicas no referencian la pregunta a lo que ven en sus barrios.

El grupo de edades es muy amplio, con experiencias dispares.



Historias en imágenes

### LAS MIRADAS DE LAS CHICAS SOBRE SUS BARRIOS

		Línea de entrada	Línea de salida
4.1.d En mi barrio existen diferencias entre las personas, algunas tiene privilegios.	Verdadera	31%	20%
	Falsa	27%	21%
	No sé	29%	22%
	En Blanco	14%	37%
Total respuestas válidas		222	558



### DEFASE ENTRE LOS CONTENIDOS Y CONTEXTO DE ALTA VULNERALIDAD SOCIAL

Encuestas de línea de entrada y línea e salida

## MÓDULO 2: SÉ SALUDABLE

+ Aspectos valorados positivamente:

Los temas relacionados con derechos sexuales y reproductivos presentan un espacio de posibilidad, donde hablar y expresarse, un lugar para compartir experiencias propias y propiciar acciones concretas de cambio.

- Oportunidades de mejora:

Los temas relacionados con **cuerpo y autoimagen** tuvieron ambigüedades relacionadas con los elementos (remeras) y los de **sexualidad** con la diferencia de edades en el grupo objetivo.

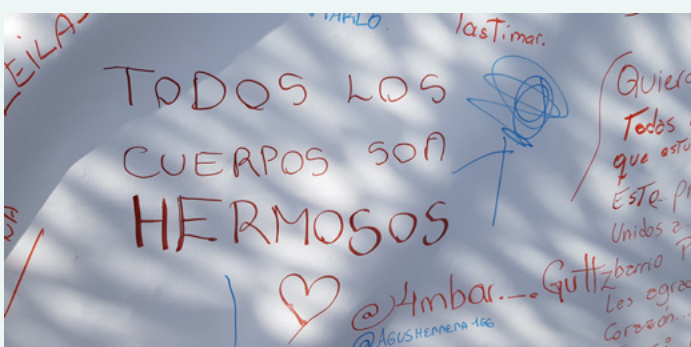
Paralelamente, los temas relacionados con **adicciones y consumos problemáticos** tampoco encontraron contención prevista desde el problema.

Los temas relacionados con la **alimentación** presentaron contradicciones con las posibilidades reales del territorio: falta de alimentos saludables en los barrios, cultura culinaria de las comunidades, y desaprovechamiento de las tradiciones alimentarias.

	Línea de entrada	Línea de salida
2.1.b Yo sé que hacer para prevenir infecciones de transmisión sexual.	71,2%	75,6%
3.4.b Conozco un lugar cerca de mi barrio o escuela donde puedo hablar sobre menstruación, embarazos e infecciones de transmisión sexual.	50,5%	57,9%
2.1.c Lavarse las manos con agua es suficiente para prevenir enfermedades. (falsa)	63,1%	68,6%
2.1.e Si tengo síntomas como fiebre y tos puedo tomar algún medicamento que tenga en casa o que me recomiendan mis amigos/os o mi familia. (Falsa)	45,9%	50,9%
Total respuestas válidas	222	558

- Comunidad con 15 años de ESI (2006)
- Reaccionan más ante los datos y situaciones específicas que frente a los contenidos
- Se relacionan con los testimonios de sus pares y valoran fuertemente la información sobre servicios y espacios seguros disponibles en sus barrios (Testimonios de entrenadoras y facilitadoras)

Encuestas de línea de entrada y línea de salida



Mural evento cierre

## MÓDULO 3: EMPODÉRATE

+ Aspectos valorados positivamente:

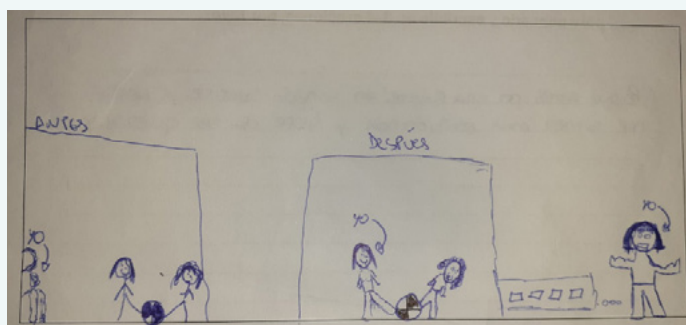
Las chicas logran fortalecerse y empoderarse a partir del deporte. Como se ve en la historia en imágenes que ilustra este punto, la protagonista comienza a visualizarse “adentro de la cancha” a partir del programa.

UVLO contribuyó a que tomen conciencia y alcen sus voces sobre los temas que las afectan.

- Oportunidades de mejora

Desajustes entre contenidos y situaciones puntuales de VBG y abuso enunciadas en los talleres

Las facilitadoras y entrenadoras con el apoyo de las organizaciones ejecutoras recurrieron a sus redes y montaron estrategias para abordarlas, por ejemplo, el armado de **recurseros** territoriales. Las guías llegaron más tarde.



Historias en imágenes

### LO QUE LAS CHICAS DE LLEVAN DE ULVO

	Línea de entrada	Línea de salida
4.2.g Ser violento es parte de la naturaleza de los hombres. <b>(Desacuerdo TBB)</b>	68%	32%
3.4.a Conozco un lugar cerca de mi barrio o escuela donde puedo <b>buscar ayuda si no me siento segura.</b>	49%	52%
3.4.c Conozco un lugar cerca de mi barrio o escuela <b>donde puedo ir en caso de violencia o abuso contra chicas o mujeres.</b>	44%	49%
Total respuestas válidas	222	558



### REFUERZAN DESARMADO DE ESTEREOTIPOS ATENCIÓN A RECURSOS TERRITORIALES

Encuestas de línea de entrada y línea de salida



## MÓDULO 4: PLANIFICA TU FUTURO

+ Aspectos valorados positivamente:  
UVLO mejoró positivamente la actitud de las chicas frente al futuro. Las invitó a pensar sobre ellas mismas y sobre lo que quieren hacer en el futuro. Y encuentran modelos que las inspiran en las mujeres que conocen.

- Oportunidades de mejora:  
Hay un desfase entre los contenidos y las posibilidades / oportunidades laborales que se les presentan a las participantes y que ven entre sus familiares. Quedan sin trabajar las barreras de acceso al empleo, la invisibilización de las tareas de cuidado a su cargo. Les cuesta pensarse más allá de la maternidad como el rol principal para el que sí están preparadas.

### MIRAR HACIA EL FUTURO EMPEZANDO POR LO QUE ESTÁ CERCA

	Línea de entrada	Línea de salida
3.2.a Me puse a pensar qué hacer para mi futuro (por ejemplo, que quiero estudiar o de qué quiero trabajar)	73,4%	80,5%
3.1.d Conozco a una chica o mujer que admiro y que me inspira. (Acuerdo TTb)	65,8%	71,3%
3.2.b Busqué información sobre una carrera que quiero estudiar o un trabajo que quiero hacer	58,6%	65,1%
3.1.b Soy capaz de tomar decisiones sobre mi futuro y un día voy a tener el trabajo que quiero. (Totalmente de acuerdo)	55,0%	60,9%
2.4.a Soy una mujer líder (Acuerdo.TTB)	44,6%	49,6%
Total respuestas válidas	222	558

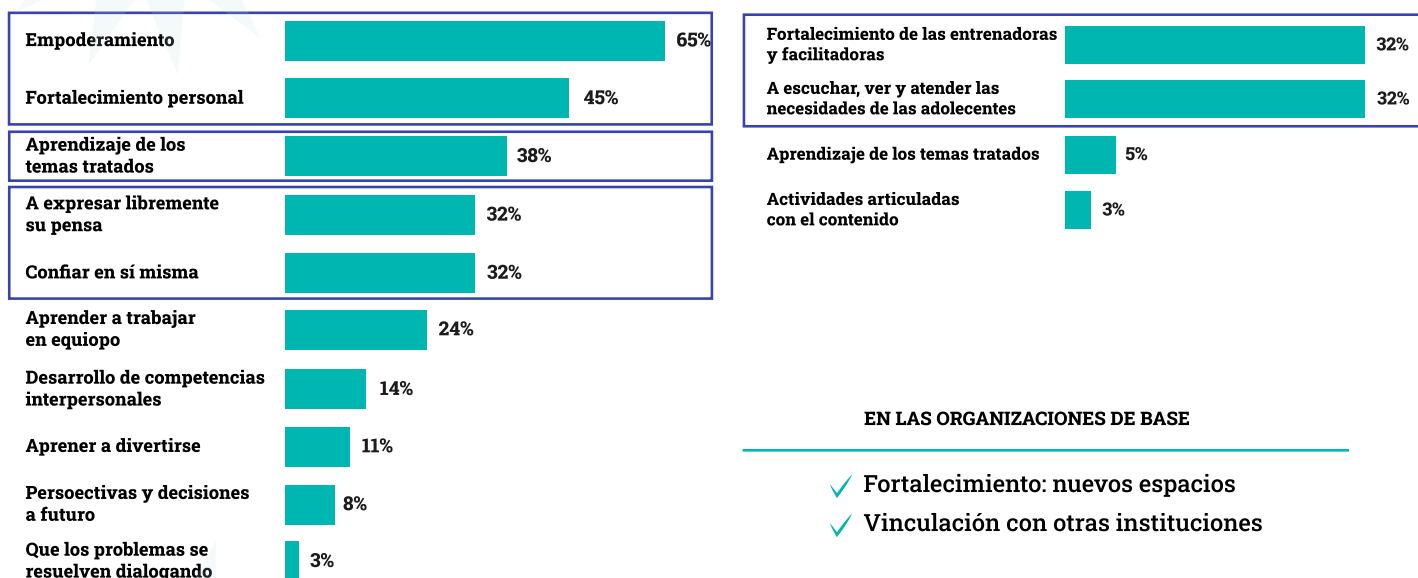
## Hallazgo 19

Para las formadoras se hizo evidente que el programa fue relevante para ellas, las organizaciones en las que trabajan y para las adolescentes y que esto produjo cambios significativos: especialmente el fortalecimiento de las chicas, de ellas mismas y de sus organizaciones. Las educadoras adquirieron experiencia con este grupo particular, conocimientos y redes.

Esto emerge de las entrevistas realizadas y se ratifica en sus respuestas a la consulta a través de WhatsApp. En esta consulta se solicitó a las formadoras que indiquen cuáles son los cambios que piensan que se produjeron a partir de UVLO en las chicas, en sus organizaciones y en ellas mismas. Se realizó la pregunta de manera abierta y las respuestas fueron codificadas para facilitar su lectura. Los resultados se presentan en la Ilustración 2.

Ilustración 2- Los cambios previstos desde las formadoras (distribución de respuestas a preguntas abiertas)

Fuente: Consulta por WhatsApp a Facilitadoras y Entrenadora (36 casos)



Surge también de las entrevistas que algunas organizaciones de base incluyeron por primera vez actividades deportivas o recreativas que no fueran mixtas. Y en general, fue la primera vez que incluyeron temas de género y empoderamiento, junto con deporte. Valoraron positivamente la propuesta y consideran los modos de continuar ofreciéndola.

## Hallazgo 20

El principal cambio no previsto generado por UVLO es su capacidad de generar comunidades en muchos de los grupos. Esto se verifica tanto desde la mirada de las formadoras, de las organizaciones implementadoras y se expresa en la voz de las adolescentes, como puede apreciarse en la Ilustración 3

Ilustración 3 - Cambio no previsto desde las formadoras y las adolescentes

Fuentes: Consulta por WhatsApp a Facilitadoras y Entrenadora (36 casos). El dato presentado emerge de la codificación y cálculo de respuestas abiertas.

Una transformación (¿no prevista?)

Comunidades UVLO

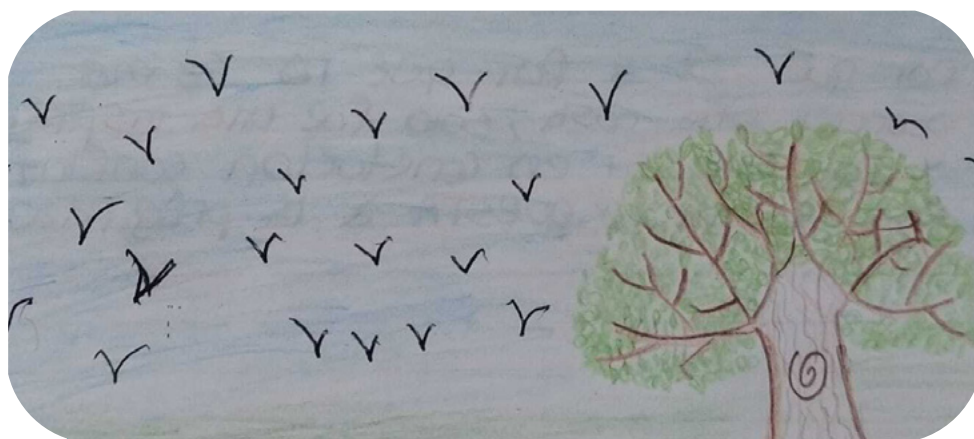
### MIRADA DE LAS PROFESORAS

Desarrollo de redes de apoyo/  
creación de vínculos

51%

Espacio de reflexión y escucha

15%



*“Siento que el árbol soy yo y este taller me hizo crecer más y luego a la vez nosotras y las profes y en conclusión eso es lo que significa para mí”*

*Testimonio de participante en actividad de evaluación “Historia detrás de la Imagen” (Octubre, 2021)*



Ilustración 4 - Mural colectivo realizado en el evento de cierre



## 6.3 Eficiencia

### 6.3.1 Utilización de recursos financieros y humanos

¿El programa se ha implementado de forma eficiente en relación con sus recursos humanos y financieros?, ¿Estos recursos han sido suficientes para alcanzar los resultados programados?

#### Hallazgo 21

Se logró la adaptación y se posibilitó la reprogramación e implementación de UVLO gracias a la gran experiencia en el trabajo territorial en educación con enfoque de género de Fundación SES articulada con el recorrido de FEIM como una de las organizaciones pioneras del movimiento de mujeres en la Argentina y al apoyo técnico de Women Win. Esta combinación de recursos fue un factor clave para alcanzar los resultados programados.

*“SES y FEIM llegaron a orgas mucho más informales con todo el desgaste que implicó para ellas. Pero llegaron al medio de los barrios cosa que el GCABA no hubiera podido. En el medio de todo ese caos se llegó a actores institucionales que hubieran estado postergados.”*  
(Organización implementadora)

*SES y FEIM lograron acompañar para agregar información relevante para las chicas en el contexto. Sostuvieron el compromiso de contextualizar y responder a las necesidades, lo cual no pasa siempre. Es muy fácil caer en la comodidad de un currículo y en este caso no fue así. Tuvieron capacidad de adaptar e incorporar la voz de las chicas. Siempre iban tomando la temperatura de cómo iban las cosas.”*  
(Organización ejecutora)

*“Todos los procesos de asesoría técnica fueron dirigidos a SES y FEIM para que estas dos organizaciones se consoliden en la implementación de la metodología porque son el corazón, los nodos de distribución de información, seguimiento, procesos en territorio y demás”.*  
(Organización ejecutora)

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras. Taller de resultados.




## Hallazgo 22

De acuerdo a la información relevada, el proceso de reprogramación de UVLO como consecuencia de la pandemia junto con la necesidad de preparar la intervención y disponer de recursos territoriales antes de poder estar presencialmente en los barrios, generó desgastes y cansancio en los equipos de las organizaciones cargo. Esto implicó que la dedicación de recursos humanos para el programa fue mayor a la prevista.

A esto se sumaron los requerimientos administrativos derivados de la implementación de los apoyos alimentarios y de cuidados (estipendios) a las participantes representaron alrededor del 40% de presupuesto ejecutado por el GCABA<sup>38</sup> que resultaron particularmente demandantes en función de la informalidad que afecta a los barrios vulnerables y sus organizaciones territoriales. Se registraron también otros factores que pudieron haber influido en el proceso como escepticismo y/o desconfianza por parte de adultos responsables de entregar información al gobierno, por ejemplo.

Las organizaciones ejecutoras colaboraron en casos particulares para lograr acompañar a las participantes con los requisitos administrativos para la correcta inscripción y cobro.



*“Fue complejo porque uno hace un compromiso y hubo que sostener desde el equipo. Se hizo lo que se pudo, la burocracia estatal es complicada. Una de las cosas donde se nota la falta de inversión, en fortalecer los equipos de base: muchos problemas tuvieron que ver con cuestiones administrativas y falta de documentación, donde las orgas tuvieron que laburar de más y era mucho, sobre todo para orgas que no están acostumbradas a toda esta carga administrativa. Y así es como algunas chicas se quedaron sin cobrar la beca”.*  
(Entrevista organización ejecutora)

Según los datos relevados, se dieron además otras demoras en los circuitos internos del GCABA para la ejecución de los estipendios. Esta situación se reflejó en el insumo de tiempos administrativos mayores a los previstos por todas las partes (organizaciones implementadoras y organizaciones de base).

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Entrevistas a formadoras.

Taller de resultados. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación.

---

**38** La proporción fue calculada considerando el monto asignado al estipendio mensual (Ar\$800.-) para cada una de las participantes con inscripción vigente (1102) por el tiempo de implementación sobre el total del presupuesto del GCABA. Estos valores fueron documentados en pesos argentinos. Pueden registrarse diferencias con el presupuesto en dólares estadounidenses según el tipo de cambio correspondiente a los diferentes momentos. Este es un factor vinculado a la inestabilidad cambiaria de las condiciones macroeconómicas de la Argentina durante la implementación de UVLO. Aquí aclaro que el proyecto tenía un presupuesto en dólares que luego se pesificó al tipo de cambio vigente en Naciones Unidas (que no es el cambio oficial, incluso un poco menos) cuando firmaron los contratos cada una de las contrapartes. En sí sus presupuestos no fluctuaron porque el valor de los contratos se congeló a la firma.

## Hallazgo 23

De acuerdo con la información que emerge de los informes presentados y revisados en esta evaluación, que se refrenda con resultados de las entrevistas realizadas, podemos decir que la utilización de recursos financieros fue acorde a las líneas previstas para cada una de las organizaciones. Sin embargo, las adaptaciones necesarias a las restricciones de presencialidad por la pandemia se dieron en los contenidos, formatos de las actividades y en la dedicación de los recursos humanos, aunque no en la reasignación de recursos económicos que acompañen todos los requerimientos técnicos y gastos asociados a las nuevas formas de hacer. Por ejemplo, no se contemplaron recursos económicos para cubrir conexión a internet móvil para las formadoras y esto impidió que pudieran utilizar recursos en línea en el trabajo con las adolescentes.

El programa tuvo un financiamiento de US\$1.102.140.- distribuidos de la siguiente manera:

Según la información disponible, al momento de la realización de esta evaluación final al 30 de septiembre la recepción de fondos por parte de las organizaciones ejecutoras se distribuye de manera en que se informa en el Cuadro 7

Cuadro 7 - Financiamiento del Programa – Valores en dólares estadounidenses

Resultado 1	\$ 687.150,00	62,3%	70%
Resultado 2	\$ 22.000,00	2,0%	
Resultado 3	\$ 32.000,00	2,9%	
Resultado 4	\$ 33.000,00	3,0%	
M&E	\$ 81.800,00	7,4%	30%
Management y coordinación	\$ 164.550,00	14,9%	
Costos de soporte	\$ 81.640,00	7,4%	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.102.140,00</b>		

Cuadro 8 - Distribución del presupuesto del Resultado 1: valores en pesos argentinos según Informe 3

Distribución de fondos Resultado 1	Contraparte	Porcentaje	Total	Recepción de fondos al Informe 3 - 30 de septiembre de 2022	
	FEIM	30%	\$ 14.880.368,00	\$ 9.706.516,00	65%
FSES	36%	\$ 17.670.437,00	\$ 12.956.880,00	73%	
GCABA	34%	\$ 16.568.701,00	\$ 9.057.093,00	55%	
<b>Total</b>		<b>\$ 49.119.506,00</b>			

A partir de la información provista por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el pago de los apoyos alimentarios y de cuidados (estipendios) sucedió de la siguiente manera:

- 1129<sup>39</sup> adolescentes estuvieron inscriptas para la recepción de los estipendios. Los recibieron efectivamente 1102. Las 27 chicas restantes no pudieron acceder al cobro por razones puntuales.
- Además de estas 1129 adolescentes, hubo 151 que participaron de UVLO pero no lograron inscribirse ni entrar en el circuito de pago por no contar con la documentación correcta. Solo recibieron los kits de cuidado personal y kits de cuidados reforzado.
- El pago de estipendios se realizó a través de Interbanking y esto involucró Banco Ciudad y el Ministerio de Hacienda. El tratamiento fue por lote completo por lo cual, ante inconvenientes puntuales, se frenaba todo el circuito de cobro. Esto generó algunas demoras.
- El pago estipulado fue de Ar\$ 800 por mes. Se realizó un primer pago, con cuatro cuotas juntas atrasadas, cuando cobraron 1040 beneficiarias, Ar\$3200 cada una. En el segundo pago, 948 beneficiarias cobraron una cuota de Ar\$800. Luego se liquidaron 51 casos de pagos pendientes, con montos entre Ar\$4000 y Ar\$4800. Por último, el tercer y cuarto pago, se expidió para 997 beneficiarias, por Ar\$1600. (Valores expresados en pesos argentinos).

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.

<sup>39</sup> Es importante aclarar que existe un desfase con el número de participantes registrado por las organizaciones (1252 participantes registrado por FSES y FEIM) en asistencia a las sesiones, que deriva de dificultades administrativas. Esta información está triangulada con las entrevistas realizadas a todas las organizaciones implementadoras.






## 6.3.2 Modelo de gestión

¿En qué medida el modelo de gestión establecido para el programa ha facilitado u obstaculizado la implementación efectiva y la entrega de resultados?




### Hallazgo 24



El modelo de gestión de UVLO Buenos Aires fue lo suficientemente efectivo para lograr que se alcancen los objetivos previstos, pero no logró manejar adecuadamente los tiempos de ejecución. Se demoró excesivamente la puesta en marcha del programa antes de que estallara la crisis sanitaria por COVID-19 tanto por parte de ONU Mujeres como por parte del GCABA. Fue necesario dar de baja el acuerdo inicial entre estas instituciones y generar un nuevo instrumento contractual. Estas demoras se explican en parte por el calendario electoral argentino, que renovó autoridades justamente en el año 2019 y cambió el mapa institucional. El gobierno local resultó reelecto, pero realizó modificaciones en su estructura interna, en particular el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat cambió por completo su planta de funcionarias/os. Por otro lado, para el momento en que se firma el contrato con el COI que da comienzo a UVLO, ONU Mujeres estaba aún consolidando su estructura local, factor que agregó demoras que fueron resueltas recién con la incorporación de la coordinadora del programa.

En ese momento, se instrumentó la convocatoria a organizaciones de la sociedad civil para actuar como contrapartes en la implementación que imprimió el espíritu multisectorial que resultó clave para la amplificación de la llegada territorial del programa.




Todo esto ocurrió durante el año 2019, tiempo durante el cual no hubo efectivamente un modelo de gestión consolidado. La pandemia que comienza a principios de 2020 obligó a la reprogramación de UVLO y la instalación de un cambio en la dinámica de la gestión que resultó provechoso. Desde la coordinación a cargo de ONU Mujeres se movilizaron los acuerdos inter-institucionales y se pusieron en marcha recursos que activaron al programa y a sus actores.

Fuentes: Documentos programáticos y Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación.



## Hallazgo 25

Surge del relevamiento que quedó resentido el proceso de las formadoras de incorporación de conocimientos y herramientas específicas para la movilización de los temas de la curricula en estos territorios en particular. El mayor desfase se evidencia en que los cuadernillos con actividades adaptadas a la pandemia no estuvieron totalmente a disposición de las formadoras en el momento en que los necesitaban para trabajar con las chicas. Aun cuando FSES y FEIM compartieron las actividades para facilitar las sesiones, no siempre lograron que llegaran a las formadoras en el momento en que necesitaron implementarlas.



*“El programa estuvo muy bueno, lo que más costó fue la organización. A veces las cosas que requeríamos nos llegaban tres clases después.”  
(Entrevista educadora)*

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación.

### 6.3.3 Uso estratégico de los recursos del programa

## Hallazgo 26

En base a la información relevada puede sistematizarse una lista de recursos del programa que resultaron estratégicos para el avance de UVLO. Estos pueden rastrearse en la documentación programática, y también son mencionados como tales en el relevamiento cualitativo con organizaciones y el taller de resultados. Se observa que en conjunto los recursos fueron utilizados de forma estratégica bajo la coordinación del programa y con acuerdo del donante para la reprogramación de la implementación en pandemia:

- Fondos dispuestos por el donante,
- Metodología UVLO desarrollada, con un currículo estructurado y guía de aplicación incluida (Manual).
- Apoyo técnico de una organización internacional especializada en el deporte como herramienta para el empoderamiento de las niñas y adolescentes.
- Organizaciones de la sociedad civil a cargo de la ejecución con gran experiencia y llegada territorial, una especializada en educación y la otra en avance de los derechos de las mujeres.
- Participación del estado local: facilitó la distribución de apoyos alimentarios y de cuidados.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes.



### 6.3.3 Efectividad del Plan de M&E

¿En qué medida el programa tenía arreglos de monitoreo efectivos para medir su desempeño y progreso hacia resultados?



#### Hallazgo 27

El plan de monitoreo y evaluación de UVLO previó mecanismos de seguimiento adecuados para sus metas programáticas. Este fue reelaborado para acompañar la reprogramación realizada por la pandemia. Considera las características de la intervención – objetivos, poblaciones beneficiarias, diversidad de actores – y los circuitos de información requeridos para monitorear las acciones a implementar y despliega estrategias de seguimiento y canales para la comunicación y colaboración entre las partes.

El cronograma de actividades de M&E no fue adaptado al calendario comprimido de implementación en pandemia según surge de la documentación y de las entrevistas realizadas. Aunque las herramientas previstas para el monitoreo sirvieron para reportar estados de situación y avances, no se consolidó una matriz de seguimiento que fuera funcional a la coordinación del programa. Se observa aquí un desfase entre los tiempos de la implementación y los tiempos de las herramientas.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.





#### Hallazgo 28

En relación a las herramientas previstas se observan algunos corrimientos puntuales en la articulación de todas las partes del plan en un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizajes.

Se analizan brevemente las herramientas que componen los arreglos de monitoreo de la intervención:

**Teoría de Cambio:** el plan se organiza alrededor de la Teoría de Cambio (ToC) del programa, que se describe en el Cuadro 8. Como puede observarse, ésta plantea un abordaje coherente y plausible hacia el resultado esperado del programa y su contribución al resultado último. A partir de ella pueden comprenderse tanto las herramientas del programa como su funcionamiento. También se evidencia que el programa está diseñado desde una perspectiva de género y DDHH, y esto se ve reflejado en la intervención que propone.



Resultado Último de UVLO (Ultimate Outcome): Que las niñas y adolescentes se posicionen como agentes de transformación para lograr la igualdad de género.			
Herramienta principal: El deporte aumenta la creencia de las niñas y adolescentes en su propia habilidad, lo que se traduce en sus vidas cotidianas y las alienta a tomar la iniciativa e intentar cosas que nunca imaginaron posibles.			
Resultado General (Outcome): Las niñas y adolescentes aumentan su acceso y se benefician con actividades deportivas de calidad y entrenamiento para la vida			
Estrategias	El acceso de las adolescentes a la práctica deportiva en espacios física y emocionalmente seguros y el desarrollo de habilidades para la vida.	Fortalecimiento de organizaciones sociales locales con relación a la implementación de programas que utilizan el deporte con perspectiva de género.	
Estrategia transversal	Comunicación y difusión para sensibilizar actores clave sobre el deporte como herramienta de empoderamiento de las niñas y las mujeres.		
Resultados			
1. Instituciones/actores reportando las mejorías en la capacidad de implementación de programas deportivos de alta calidad para niñas combinados con currículo de habilidades para la vida	2. Organizaciones/ empresas sensibilizadas favorecen la integración socioeconómica de las chicas participantes del programa	3. Mensajes de igualdad de género promovidos en eventos deportivos, por modelos de referencia y medios.	4. Visibilizadas las adolescentes y el programa en redes sociales y medios (comunitarios, tradicionales y otros)
Resultados específicos o productos (Outputs) descriptos en el Marco de Resultados			
Implementación de UVLO	Herramientas programáticas, Plan de M&E y Plan de Comunicación		

Elaboración propia en base a documentación programática.

La **Matriz de Resultados** (Ver Cuadro 3) organiza el sistema de indicadores a observar y relevar para la evaluación del programa. Establece indicadores de resultados específicos o productos que resultan adecuados. En esta matriz no se incluyó la operacionalización de los indicadores BACKS (behaviour, attitude, condition, knowledge y status)<sup>40</sup> para la observación del resultado general específicamente en relación al seguimiento de los cambios producidos en la beneficiarias a partir de su participación en las sesiones curriculares. Estos indicadores están contemplados en las encuestas de línea de entrada y línea de salida, pero no están integrados a la matriz de resultados.



En la matriz de resultados no se indican los medios de verificación para los indicadores. Esta tarea fue realizada en este estudio de evaluación final. Para esto se rastreó e incluyó más de un medio de verificación cuando fue posible para favorecer la triangulación de resultados. Los informes periódicos remitidos por las contrapartes fueron considerados para este fin. Quedó fuera de la evaluación final la revisión de los informes finales de implementación debido a que su entrega estaba prevista contractualmente luego de la finalización de la misma.

La matriz de resultados determina valores meta o targets a alcanzar por el programa para cada uno de los indicadores que expresan los resultados esperados para la intervención. Se desprende de las entrevistas realizadas que la determinación de los targets fue una actividad debatida y consensuada con el donante.

La **Matriz de Riesgos** está ampliamente desarrollada y cuenta con una clara sistematización de riesgos externos y de contexto, riesgos programáticos y riesgos


<sup>40</sup> Indicadores BACKS (por su siglas en inglés), se orientan a la observación de comportamientos, actitudes, condiciones previas, conocimientos y estados.






institucionales, considera las circunstancias de pandemia y organiza estrategias de mitigación específicas. Emerge del relevamiento que la previsión de cambios de situación por riesgo sanitario es un factor que se tuvo en cuenta y efectivamente esta herramienta contribuyó a la toma de decisiones rápidas y oportunas para adaptar las actividades al contexto.

Para el **Monitoreo de actividades y su implementación** por parte de las contrapartes el plan de M&E prevé mecanismos de comunicación y cooperación entre las organizaciones. La información relevada sugiere que efectivamente funcionaron en ese sentido.



**Encuestas de Línea de Entrada y de Salida:** para la evaluación de los logros alcanzados con las participantes se implementó la medición cuantitativa de una línea de entrada y una línea de salida a cargo de las organizaciones contrapartes locales en la que se relevaron indicadores BACKS para el seguimiento de cambios actitudinales y de comportamientos. Los datos correspondientes a las respuestas fueron cargados en la plataforma Salesforce. Las organizaciones contrapartes fueron capacitadas para esta tarea y recibieron apoyo de Women Win. La implementación de esta herramienta sufrió dificultades y no pudo ser procesada utilizando técnicas de análisis longitudinal debido principalmente a que la encuesta de línea de entrada no pudo ser realizada correctamente al principio de las actividades. Estaba previsto que fuera aplicada en papel bajo la modalidad autoadministrada al principio de las actividades territoriales y esto no resultó posible por las ya mencionadas particularidades que tuvieron las actividades presenciales en pandemia. A esto se agregó que la respuesta de una encuesta en papel sumaba a la documentación y papeles que debían gestionarse en terreno lo que resultó inviable.



La encuesta de línea de salida pudo ser implementada con mayor facilidad. Según surge de las entrevistas realizadas, la carga en Salesforce resultó un proceso lento y trabajoso para la línea de entrada, pero no se reportan mayores dificultades en adelante. Según pudo ser observado la plataforma fue utilizada como un herramienta para la carga de encuestas y generación de dataset y no pudo aprovecharse sus capacidades para el seguimiento de casos. Tampoco se verificó que haya sido empleada para el seguimiento del programa.

Fuentes: Documentación programática. Entrevistas con representantes de ONU Mujeres y contrapartes.

## 6.4 Coherencia

### 6.4.1 Sinergia del programa con otras iniciativas y proyectos

¿Cuáles son las sinergias existentes, si acaso, del programa con otras iniciativas y proyectos relevantes dentro de ONU Mujeres, socios y otras organizaciones?

#### Hallazgo 29

El programa destaca fuertemente entre las intervenciones que conviven en el territorio de la ciudad dirigidas a población con vulnerabilidades múltiples del mismo segmento etario.

Es muy importante tener en cuenta que **UVLO propone una configuración particular y novedos<sup>41</sup>**: se dirige a mujeres adolescentes, utiliza al deporte como herramienta de transformación y articula contenidos de formación para la vida con un temario sensible al género. El diseño y espíritu del programa está informado por las iniciativas de Igualdad de Género en el Deporte impulsadas por el COI.

Esta implementación sucede en un momento particular, en el que la pandemia presentó un contexto de ausencia de espacios de participación y referencia para las adolescentes. En este sentido, el programa muestra una fortaleza clara al ofrecer la posibilidad de encuentros entre pares en temáticas pertinentes a su género y edad. Este logro tiene que ver con la coherencia externa del programa, dadas sus características propias y el nivel de adaptación que logró ante la situación de pandemia.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes. Taller de Cierre.

#### Hallazgo 30

UVLO es coherente con otras intervenciones en las que participan las organizaciones contrapartes y contribuye a su fortalecimiento y especialización.

En el siguiente cuadro se sistematizan algunos programas realizados por el GCABA durante la pandemia orientados a un público adolescente/joven. Es pertinente mencionar que la información presentada forma parte de la comunicación oficial del gobierno y no se cuenta con datos sobre los alcances o resultados de los mismos. De acuerdo con los datos relevados, no se detectan superposiciones entre los programas y UVLO. Desde el GCABA, no se los visualiza como competitivos entre sí sino que se entiende que son complementarios y amplifican la oferta de la ciudad. Surge de la información relevada, que UVLO también contribuye al fortalecimiento y especialización de las organizaciones contrapartes. Fundación SES participa en Sportic otra iniciativa impulsada por el Comité Olímpico Internacional junto al BID que enfoca

<sup>41</sup> Es también importante señalar que ninguno de estos programas está dirigido específicamente a mujeres adolescentes exclusivamente y que, en la reunión final de Comité Directivo realizada el 30 de noviembre, se hizo mención también a la falta de oferta específica para este público.



en el aprendizaje con deporte y tecnología que se desarrolla en Argentina, Colombia y Ecuador. FEIM es parte activa de la Red Nacional de Jóvenes y Adolescentes para la Salud Sexual y Reproductiva, a través de la cual participa en intervenciones enfocadas en adolescencia y género.

Fuentes: Relevamiento online de programas. Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes.

## Programas

### Escuela Abierta:

Escuela Abierta es un espacio de encuentro entre chicos/as, familia y comunidad en la escuela para contribuir con el desarrollo del aprendizaje y cultivar valores ciudadanos a través de actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas.

### Programa Adolescencia 2020:

Estimula las potencialidades y el desarrollo de la autonomía de los adolescentes a través de actividades deportivas, culturales y de ciencia y tecnología.

### Líderes Recreativos:

Es una propuesta gratuita de inclusión y capacitación dirigida a adolescentes entre 16 y 18 años con el objetivo de generar espacios de formación en recreación y liderazgo comunitario.

### Recreación Ambiental:

Ofrece diferentes actividades para conectar a los adolescentes con el cuidado del medio ambiente.

### Reconstruyendo Lazos:

Ofrece prácticas socio educativas laborales para incrementar las condiciones de empleabilidad de los adolescentes y jóvenes.



## Hallazgo 31



En relación a las sinergias con otras intervenciones y acciones de UN en el territorio de la CABA, se detectó la convivencia de UVLO con EsConESI. Se trata de una iniciativa participativa de alcance nacional liderada por adolescentes y jóvenes realizada por dos organizaciones de la sociedad civil locales – Fusa e Impacto Digital - con la participación de gran número de organizaciones de la sociedad civil entre las que se encuentra la Red Nacional de Jóvenes y Adolescentes para la Salud Sexual y Reproductiva ya mencionada. EsConESI tiene una estrategia de campañas temáticas. En una colabora con UNFPA y ONUSIDA para la prevención de VIH en población adolescente, y en otra, con la Iniciativa Spotlight para prevenir las violencias de género. Las dos campañas convivieron con UVLO y sus descripciones indican que tienen potencialidad de sinergias con UVLO desde sus abordajes temáticos con foco en problemáticas de género.


UVLO se diferencia por su especificidad deportiva y por estar dirigida a niñas y adolescentes de barrios vulnerables de la ciudad.

Fuentes: Relevamiento online de programas. Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres, donante y contrapartes.





## Hallazgo 32



Para ONU Mujeres, UVLO sumó también herramientas deportivas estructuradas y de calidad para sus acciones dirigidas a las jóvenes y a los instrumentos específicos de trabajo en prevención territorial de las VBG.

Desde la mirada de la coordinadora del programa, la experiencia previa de adaptación de UVLO en Brasil contribuyó en muchos aspectos. Especialmente en el intercambio de información y lecciones aprendidas con Empodera, canalizadas a través de Women Win. También en los materiales ya desarrollados que sirvieron de apoyo para el desarrollo de los productos adaptados en Argentina (especialmente el Manual UVLO), entre otros elementos. El contacto y vínculo de intercambio con el equipo de Brasil es periódico y fructífero.

Fuentes: Relevamiento online de programas. Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación

### 6.4.2. Grado de colaboración entre las contrapartes

¿Cuál fue el grado de colaboración entre las contrapartes que actualmente colaboran con el programa?

## Hallazgo 33

Como ya se ha señalado, un factor clave para la llegada territorial a esta población específica en situación de pandemia es la articulación multisectorial de la organización de UVLO. Esto implicó diferentes niveles de colaboración entre las partes que se realizaron mediante la coordinación de ONU Mujeres que no fue necesariamente fluida entre todas las partes y en todos los momentos. Aun así, se logró articular esfuerzos, acciones y fortalezas de organizaciones de diferente tipo en situación de emergencia que dieron como resultado el logro de las metas del programa.

Del relevamiento realizado surge que el grado de colaboración entre Fundación SES y FEIM fue alto en la tarea de adaptación de los contenidos curriculares de UVLO al contexto local y a la pandemia.

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes. Se incluyen aquí comentarios a la primera versión del informe de evaluación



## 6.5 Sostenibilidad

¿En qué medida el programa ha garantizado la continuidad de los beneficios de este después de finalizar el apoyo de ONU Mujeres?

### 6.5.1 Continuidad de los beneficios en el tiempo

#### Hallazgo 34

Surge de la información relevada que un primer factor clave para la continuidad de los beneficios de UVLO una vez finalizado, es la realización concreta y en múltiples niveles de que el deporte es efectivamente una herramienta adecuada para convocar, interpelar y fortalecer a mujeres jóvenes y adolescentes.

Esto se hizo evidente en algunas de las organizaciones de base que descubrieron la capacidad del deporte para traccionar la participación de las chicas y expresan que la experiencia será aprovechada en otras propuestas:

*"...el deporte las hacía venir a la actividad, el taller hacía que las chicas se queden y se quedaron y fue una secuencia...".*  
(entrevista educadora)

#### Hallazgo 35

En este mismo sentido, UVLO también proporciona un conjunto de herramientas concretas para su utilización en territorio que pueden ser aprovechadas en diferentes contextos: Manual de Contenidos, Guías de actividades territoriales, Metodología de trabajo.

*"deja un material concreto que puede servir para continuar trabajando los contenidos de UVLO en el tiempo e incluso con nuevos grupos de chicas, e incluso en espacios escolares. El poder brindar material impreso en sectores que presentan brechas digitales y en muchos casos dificultades de acceso a contenidos de esta índole. A su vez, los cuadernillos permiten que las adolescentes del programa puedan compartir estas temáticas con sus amigas independientemente de que sean parte del programa."*  
(Organización Ejecutora – Informe de contraparte)

Esto se produce por el compromiso de las organizaciones participantes expresado en el involucramiento y acompañamiento en territorio. Aun así, esta implementación en contexto de pandemia no dejó instaladas las posibilidades necesarias para acompañar la intención de las beneficiarias de continuar participando en actividades por las condiciones de vulnerabilidad social incrementadas por el COVID-19.


Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.



## 6.5.2 Acciones hacia la sostenibilidad del programa

¿Qué acciones deben tomarse para lograr la sostenibilidad del programa?

### Hallazgo 36



Surge del relevamiento que es necesario imprimir procesos administrativos, previsión de recursos en las organizaciones y lógicas de gestión del dinero con mayor adaptación a un territorio que se desenvuelve con altos niveles de informalidad. Se requeriría una flexibilidad mayor a la de los organismos internacionales o los estados. En este caso, la articulación multisectorial que incluyó a la sociedad civil imprimió una capacidad de adaptación rápida que favorece los procesos, pero los mecanismos programáticos no llegaron a dar cuenta de esta distancia entre realidad territorial y procesos institucionales. Esto se hizo evidente en la administración de los apoyos alimentarios y de cuidados (estipendios) como ya fue mencionado.

Es imprescindible ajustar lo programático y la red institucionalidad ante futuras implementaciones.

Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.

## 6.5.3 Fortalecimiento de la capacidad de movilizar recursos

### Hallazgo 37

Surge del relevamiento realizado que UVLO fortaleció la capacidad de FEIM y FSES de movilizar recursos específicos hacia el deporte como herramienta para la igualdad de género.

En el caso del GCABA, el programa se insertó en los circuitos territoriales y procesos estatales habituales. No se verificó en el relevamiento que el programa haya mejorado la capacidad de movilizar recursos del estado local.

Fuentes: Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.

## 6.6. Igualdad De Género Y Derechos Humanos

¿Los resultados, los objetivos y las acciones de implementación reflejan y promueven los derechos humanos de las mujeres y niñas?

### Hallazgo 38

Desde la evaluación se aprecia con nitidez a lo largo de todos los puntos examinados hasta aquí, que toda la intervención efectivamente refleja el respeto por los derechos humanos de las mujeres y las niñas y promueve activamente la igualdad de géneros con una perspectiva interseccional que considera que se trata niñas y adolescentes atravesadas por múltiples vulnerabilidades.


Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.



## Hallazgo 39




En el **nivel individual**, las niñas y adolescentes de barrios vulnerables están en centro de la intervención, son sus beneficiarias directas. Sus necesidades han sido contempladas. Esto se evidencia en que en la reprogramación por pandemia se incorporó y dispusieron las medidas necesarias para que reciban un apoyo alimentario y de cuidados que posibilitara su participación en el programa en momentos de crisis severa en sus hogares y barrios.



Las voces de las chicas han sido respetadas. Desde el programa se incentivó activamente que las chicas puedan reflexionar sobre sus experiencias a través de los contenidos curriculares y compartir con sus formadoras y pares su posición al respecto. Según refieren las formadoras y las organizaciones ejecutoras, en el transcurso de las sesiones expusieron situaciones que las atraviesan. El programa pudo informar sobre recursos locales para ampliar la contención necesaria. Sin embargo, no estaban previsto la activación de acciones concretas, pasos a seguir específicos para asegurar su seguimiento.

El enfoque respetuoso a los derechos humanos de las adolescentes atraviesa a las acciones en territorio. Este factor emerge como clave para generar en UVLO espacios de pertenencia y contención emocionalmente seguros para las chicas, que está en el centro de las herramientas del programa.



Aun en aquellas situaciones en las que se produjeron errores, como el ya mencionado problema que se generó a partir de la entrega de remeras con talles que no se diferenciaban entre sí y no había opciones disponibles para todos los cuerpos, todas las actoras involucradas atribuyen esta situación a cuestiones de organización, de falta de información, pero no se interpretó como una posición no respetuosa o activamente discriminatoria. Se activó muy rápidamente la detección del problema en todas las capas de la estructura del programa y se implementó una solución. También se produjo un desfase – ya mencionado – en los contenidos curriculares que requieren un ajuste mayor a las condiciones de vulnerabilidad social que atraviesan las chicas para lograr un enfoque más respetuoso de sus condiciones de vida. Específicamente en los temas de alimentación saludable que requerirían mayor precisión para adaptarse a las posibilidades concretas de disponibilidad de productos.


Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.  
Encuestas de línea de entrada y línea de salida.



## Hallazgo 40

En el nivel comunitario, UVLO logró instalar actividades que movilizan la agenda de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los territorios. Contribuye a que las organizaciones territoriales puedan pensar a las actividades deportivas como una instancia de empoderamiento de las adolescentes.

También instaló el derecho de las adolescentes a utilizar el espacio público comunitario para actividades deportivas sin tener que cederlo a sus pares varones. Se desprende de las entrevistas con las formadoras y con las organizaciones ejecutoras, que el uso de estos espacios debió ser negociado – con dificultades – con otros actores comunitarios durante la intervención, y como producto de esa negociación las chicas pudieron efectivamente ocupar esos espacios.



Fuentes: Documentos programáticos. Entrevistas a representantes de ONU Mujeres y contrapartes.





UNA  
VICTORIA  
LLEVA  
OTRA

## 7. CONCLUSIONES


### Relevancia

- El trabajo de adaptación del programa al contexto de pandemia por COVID-19 respondió apropiadamente a una doble necesidad: interpretar el territorio para el programa UVLO y adecuar la metodología a las restricciones producto de las medidas sanitarias. Estas adaptaciones resultaron pertinentes, aunque con aspectos mejorables. Se pudo aprovechar los momentos de aislamiento obligatorio para las actividades que podían realizarse a distancia y se dispusieron las medidas sanitarias para que pudieran realizarse actividades presenciales cuando fue posible.
- Se logró conservar en contexto de pandemia la articulación de los componentes centrales en la estrategia de UVLO: las actividades deportivas y las habilidades para la vida. Esto fue posible por la capacidad de sintonizar con las necesidades del contexto manteniendo los lineamientos programáticos centrales de la intervención. Algunos aspectos, como la disposición de espacios físicamente seguros, presentaron mayores desafíos por la combinación de condiciones desfavorables en el territorio y las limitaciones tecnológicas.

### Eficacia

- UVLO contribuye al empoderamiento de las niñas y adolescentes de barrios vulnerables ya que se constituye en un espacio de pertenencia y contención para las adolescentes y el descubrimiento de que la actividad deportiva es para ellas y puede ser una plataforma para crecer.
- La formación de comunidades UVLO en los territorios es un resultado no esperado por la implementación. Se trata del desarrollo de redes, espacios de escucha y reflexión que dieron en principio porque por las restricciones de la pandemia las adolescentes no podían acceder a sus lugares habituales. A partir de allí, las chicas descubrieron y valoraron este espacio para ellas en sus propios barrios en el que pueden sentirse seguras y a gusto. UVLO logró altos niveles de participación entre las adolescentes quienes expresaron intenciones de continuar participando en actividades similares a las propuestas por la intervención. Se generaron cambios personales y multiplicadores que no pueden ser todavía dimensionados.
- Se destaca como logro que algunas organizaciones de base puedan incorporar espacios dirigidos a adolescentes mujeres. Sin embargo, no es posible prever su sostenibilidad en estas instituciones con el formato adoptado a partir de UVLO. No se logró la potencialidad de fortalecimiento de las organizaciones de base en situación de pandemia.
- Algunos elementos internacionales del programa –como por ejemplo los parámetros para la constitución de Centros de Excelencia UVLO– no pudieron ser aplicados a las organizaciones territoriales ya que resultaron muy exigentes para el contexto de inestabilidad y crisis económica que atraviesa la Argentina, además de que no todos resultaron apropiados a la cultura local.





- Se registraron ciertos desajustes entre los contenidos curriculares y las situaciones que atraviesan las adolescentes en el territorio, que se debieron a la falta de respuestas específicas a las situaciones que se presentaron. La organización curricular y el temario resultaron adecuados y la adaptación demostró estar realizada acorde a las características del territorio, pero requiere un mayor nivel de localización. Esto se debió en parte a que los elementos diseñados para acompañar estas situaciones fueron distribuidos cuando ya estaban muy avanzadas las sesiones.

- Se produce una tensión entre el enfoque de género binario de la programación, los contenidos de generación más avanzada expresados en la adaptación de los materiales, y las necesidades expresadas en territorio. En un orden similar, el desajuste entre los mensajes del programa y algunos elementos clave, por ejemplo, que se distribuyeran camisetas con talles que no cumplieran con las medidas adecuadas a los cuerpos de todas las adolescentes, resultó inadecuado al enfoque de género propuesto por la intervención.

## **Eficiencia**

- El aprovechamiento de los recursos del programa se vincula a la estructura multisectorial de UVLO, que le dio amplitud de influencia en diversos niveles, y gran capilaridad de llegada. A esto contribuyó también el conocimiento profundo del territorio de las contrapartes, y la capacidad de coordinar los alcances de esta estructura desplegada por ONU Mujeres.

- Los procesos de la implementación resultaron dificultosos y exigentes para todas las partes. Las demoras al inicio del programa que marcaron un ritmo “a destiempo” que fue exacerbado por la pandemia. A esto se sumó la carga administrativa que implicó la distribución de apoyos alimentarios y de cuidados que resultó difícil y confusa. En el nivel territorial, se debió a en parte a la desinformación de las formadoras que mantenían la relación más directa con las participantes. También faltó previsión en algunos recursos para cubrir gastos puntuales, como conectividad móvil para que las formadoras pudieran acceder a recursos en línea. Esto resintió también algunos procesos de seguimiento de resultados como la aplicación de las encuestas de línea de entrada y línea de salida previstas.

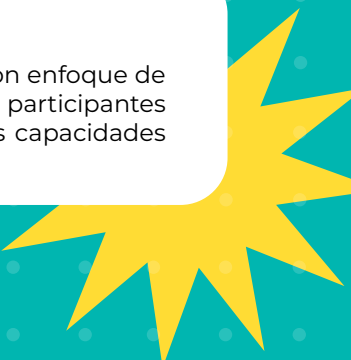
## **Coherencia**

- UVLO destacó entre las intervenciones que convivieron en el mismo territorio para el mismo público, principalmente por la especificidad de una propuesta deportiva con enfoque de género destinada a niñas y adolescentes.

- Favoreció también la colaboración productiva entre las organizaciones de la sociedad civil implementadoras locales (FSES y FEIM), que supieron articular las fortalezas de cada una para la producción de materiales de calidad, por un lado y el fortalecimiento de la llegada del programa, por el otro. A saber, la sólida experiencia territorial en el trabajo herramientas educativas con adolescentes de FSES y la extensa trayectoria en el activismo, incidencia y producción de conocimiento sobre género de FEIM. Otro factor clave es la clara estructura curricular de UVLO y las herramientas técnicas provistas por Women Win.

## **Sostenibilidad**

- UVLO logró instalar el interés en la actividad deportiva con enfoque de género dirigida específicamente a adolescentes entre las participantes y en las organizaciones territoriales, pero no instalaron las capacidades necesarias para acompañar este interés.









## 8. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

### 8.1 Lecciones aprendidas

- La gestión de recursos económicos (estipendios) insumieron tiempos institucionales y requerimientos burocráticos sobre los que faltó información en el nivel de las formadoras y generaron desorientación en las participantes. Es conveniente disponer de una estrategia de comunicación que explique con claridad los pasos a seguir según los requerimientos vigentes.
- UVLO no previó herramientas específicas para el fortalecimiento de las organizaciones de base territoriales. Por lo tanto tampoco los instrumentos para su observación y seguimiento. Se recomienda su incorporación a próximas ediciones del programa.
- Los contenidos curriculares y guías de actividades deben ser acompañados por recursos para las formadoras que les permitan abordar situaciones puntuales no previstas en la planificación. La implementación de UVLO evidenció que deben estar a disposición de la formadora en el momento en que se desenvuelven las sesiones.
- Es conveniente que la elección de modelos de rol y ejemplos de mujeres empoderadas por el deporte combine deportistas profesionales y atletas olímpicas junto con casos cercanos a la vida de las adolescentes para promover una mayor identificación. Por ejemplo, deportistas de clubes locales de sus barrios.

## 8.2 Buenas prácticas

<b>Estructura del programa</b>	La estructura multisectorial de stakeholders del programa. Esta estrategia expandió sus alcances dando integración macro, meso y micro a sus acciones. Esto habilitó una gran capilaridad en la llegada territorial de UVLO.
<b>Adaptación del programa al contexto local</b>	La adaptación y ajustes de contenidos curriculares a la situación local realizado por las contrapartes locales. Resultó en materiales accesibles, actualizados, elaborados con un lenguaje sensible a género y entorno cultural que pueden ser utilizados en otras experiencias de trabajo en otros territorios del ámbito nacional.
	Utilización de un “lenguaje UVLO” con tono local que incorpora el espíritu deportivo y sus formas de decir a la difusión de mensajes de empoderamiento, agencia y auto-reflexividad.
	Creación de los espacios seguros posibles: espacios de contención y pertenencia aun cuando no fue posible implantarlos en lugares con las condiciones de infraestructura adecuadas tanto por la pandemia como por las condiciones físicas territoriales.
<b>Difusión y comunicación Enfoque de género y DDHH</b>	Difusión de los contenidos del programa y de las producciones de las adolescentes, amplifica los alcances del programa. El nítido foco en el avance de los derechos de las niñas y adolescentes que es capaz de detectar rápidamente desajustes e implementar medidas de corrección.





## 9. RECOMENDACIONES

Se presentan a continuación una serie de recomendaciones que fueron elaboradas como resultante del estudio de evaluación. Estas toman en consideración los contenidos del taller de cierre, instancia de evaluación participativa en la que se discutieron los hallazgos, conclusiones y próximos pasos.

### Recomendación 1:

Incluir un rol activo de Gestión de la implementación.

Se recomienda incluir formalmente en la programación el rol activo de gestión del programa que incluya las siguientes habilidades: gestión de crisis, conocimiento territorial, manejo de actores diversos, flexibilidad.

El rol de coordinación de ONU Mujeres en esta adaptación de UVLO ha sido uno de los factores clave para la efectiva y significativa implementación y logro de los objetivos del programa. La implementación en pandemia requirió un gran despliegue de todos los recursos disponibles que imprimió un perfil de gestión y management que resultó provechoso.

Esta capacidad para la gestión de crisis en entorno de incertidumbre que el equipo de ONU Mujeres pudo desplegar, revela la necesidad de ese rol hacia el futuro.

Hallazgos relacionados con los Criterios:	Eficiencia -Modelo de Gestión
Dirigida a	ONU Mujeres
Plazo	Largo
Prioridad	Alta

## Recomendación 2:

Adaptar las herramientas prácticas situacionalmente para acompañar las sesiones.

Se recomienda que se introduzcan herramientas prácticas para que las participantes puedan experimentar la puesta en práctica de los contenidos del currículo UVLO.

Entra ellas:

- Recurseros locales con lugares a los que recurrir actualizados;
- Tips y consejos para poner en práctica lo aprendido con lo que hay disponible en el barrio;
- Llamadas a la acción que convoque a las chicas (para el día, en mi casa, en mi barrio)

Es importante anticipar las necesidades emergentes por parte de las adolescentes que surgen cuando se las empodera con los contenidos y experiencias del programa UVLO en sus contextos de múltiples vulnerabilidades. Es un buen resultado que los espacios del programa permitan y acompañen la expresión de denuncias, reclamos por derechos, temas de salud mental, discapacidades y otros temas que necesitan previsión para una canalización situada territorialmente.

Hallazgos relacionados con los Criterios:	Relevancia – Contexto Eficacia – Cumplimiento de Objetivos
Dirigida a	Organizaciones implementadoras
Plazo	Largo
Prioridad	Alta

### Recomendación 3:

Fortalecer y acompañar a las organizaciones territoriales.

Resulta indispensable que las organizaciones barriales que participan incorporen los elementos clave del programa. Esto garantiza la sostenibilidad de los beneficios de UVLO en el nivel territorial.

Hay consenso entre las partes intervinientes en la valoración del alcance territorial logrado en esta implementación, como una de sus fortalezas. Sin embargo, esta capacidad de llegar al territorio no incluyó fortalecimiento institucional de las organizaciones barriales ni acompañamiento adecuado que considere los altos niveles de informalidad que las atraviesan.

Se recomienda considerar estas características en la instrumentación del monitoreo del progreso de los logros, en la construcción de procesos administrativos para hacerlos lo más simples posible y asignar recursos para este fin.

#### Hallazgos relacionados con los Criterios :

Eficiencia -M&E / Uso eficiente de recursos  
Eficacia – Cumplimiento de objetivos / Factores habilitantes y limitantes  
Sostenibilidad- Capacidad para movilizar recursos

#### Dirigida a

Organizaciones ejecutoras

#### Plazo

Medio

#### Prioridad

Alta

#### **Recomendación 4 (Propuesta de Cambio):**

Habilitar espacios físicamente seguros.

Las adaptaciones de UVLO requieren que se garantice que las actividades se desarrollen en espacios seguros.

Para esto considerar como elementos:

- La contención y pertenencia desarrollada a través del desarrollo de redes, espacios de escucha y reflexión como se logró en las "comunidades UVLO".
- Las condiciones de seguridad física, del entorno y el ambiente que alude a aspectos de infraestructura y condiciones materiales. Este punto no fue logrado en esta implementación

La implementación en Buenos Aires dejó claro que solo algunas organizaciones barriales pueden contar con la infraestructura - propia o comunal - para los espacios seguros. Se recomienda considerar acuerdos institucionales que faciliten estos espacios para múltiples grupos. Por ejemplo, que algunos grupos de organizaciones de base que no cuentan con sede puedan funcionar en algunos de los clubes deportivos.

<b>Hallazgos relacionados con los Criterios :</b>	Relevancia – Contexto
<b>Dirigida a</b>	Organizaciones ejecutoras
<b>Plazo</b>	Corto
<b>Prioridad</b>	Alta



### Recomendación 5:

Incorporar atletas con perfiles más cercanos a las realidades de las participantes.

Desde los instrumentos de monitoreo con las voces de las adolescentes y desde las entrevistas a formadoras, se evidencian espacios notables de mejora en la utilización de testimonios de atletas y en la potencia de su participación en el programa.

Se recomienda la incorporación de atletas con perfiles más cercanos a las realidades de las participantes - no solamente atletas de alto nivel - y mejorar/ asegurar el aprovechamiento de sus testimonios durante las distintas instancias de la implementación, considerando los perfiles y canales adecuados para interpelar a las adolescentes según sus contextos.

<b>Hallazgos relacionados con los Criterios :</b>	Eficacia – Cambios previstos / Cumplimiento de objetivos
<b>Dirigida a</b>	ONU Mujeres
<b>Plazo</b>	Medio
<b>Prioridad</b>	Baja

### Recomendación 6:

Gestionar los materiales de forma acorde al contexto.

Se recomienda gestionar los materiales considerando la selección de proveedores para que no afecten al logro de los objetivos del programa.

Tal como se evidenció en las distintas instancias de evaluación, las demoras en la puesta a disposición de algunos de los materiales pedagógicos, así como los problemas con los talles de las remeras que identifican el espíritu UVLO, son aspectos que funcionaron como ejemplos de la necesidad de considerar la selección de proveedores externos. (fletes, textiles, provedurías, etc)

<b>Hallazgos relacionados con los Criterios :</b>	Eficiencia – Modelo de Gestión Eficacia - Factores habilitantes y limitantes
<b>Dirigida a</b>	Organizaciones implementadoras
<b>Plazo</b>	Corto
<b>Prioridad</b>	Media





## 10. ANEXOS

### 10.1 Matriz de evaluación

Tabla 1 - Matriz de Evaluación

Preguntas de la Evaluación	Claves	Criterios de la Evaluación	Abordaje metodológico
1. ¿UVLO contribuyó al logro de las meta prevista: que las jóvenes tengan acceso y se beneficien con el entrenamiento deportivo y de habilidades para la vida?	<p>¿Se supo detectar desde el programa las problemáticas del territorio y la población y el contexto?</p> <p>¿UVLO favoreció o fagocitó otras iniciativas de las partes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia/Relevancia: análisis de sensibilidad programática y contextos.</li> <li>• Coherencia: Interna (ajuste institucional) y Externa (Relación con otras intervenciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental</li> <li>• Plan de M&amp;E</li> <li>• Teoría de Cambio</li> <li>• Matriz de resultados</li> <li>• Matriz de riesgos</li> <li>- Entrevistas con ONU Mujeres y COI</li> <li>- Entrevistas con contrapartes</li> </ul>
2. ¿UVLO fue eficazmente implementado? ¿Obtuvo resultados de calidad? ¿Siguió el plan establecido?	<p>¿Se alcanzaron los resultados?</p> <p>¿Se utilizaron los recursos económicos, técnicos, humanos de manera eficiente, y transparente?</p> <p>¿Qué parte de la cadena de resultados demostró capacidad para impulsar la sostenibilidad de la intervención?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia: relación entre objetivos y resultados.</li> <li>• Eficiencia: Uso de los recursos y cadena de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental</li> <li>• Documentación de reprogramación en contexto de COVID 19</li> <li>• Matriz de riesgos</li> <li>• Informes de las contrapartes</li> <li>- Entrevistas con ONU Mujeres, COI</li> <li>- Entrevistas con contrapartes</li> </ul>

Preguntas de la Evaluación	Claves	Criterios de la Evaluación	Abordaje metodológico
<p>3. ¿En qué medida UVLO logró cada uno de los resultados esperados?</p> <p>Mejoramiento de las capacidades de implementación de programas deportivos de alta calidad para niñas combinados con currículo de habilidades para la vida. Organizaciones/empresas sensibilizadas favorecen la integración socioeconómica de las chicas participantes del programa. Mensajes de igualdad de género promovidos en eventos deportivos, por modelos de referencia y medios. Visibilizadas las adolescentes y el programa en redes sociales y medios (comunitarios, tradicionales y otros).</p>	<p>¿Los resultados se sostienen con evidencia observable?</p> <p>¿Se observan progresos hacia los resultados?</p> <p>¿Cuáles son los factores que impulsan o impiden que se logren los resultados?</p> <p>¿Los mecanismos de control del programa son eficaces para medir el progreso?</p> <p>¿Los cambios observados han producido cambios significativos que puedan sostenerse en el tiempo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia: relación entre objetivos y resultados.</li> <li>• Eficiencia: Uso de los recursos y cadena de resultados.</li> <li>• Sustentabilidad: capacidad de sostener los cambios en el tiempo. Institucionalización.</li> <li>• (Previsión de) Impactos: el carácter estratégico de la intervención y detección de cambios transformacionales.</li> </ul>	<p>Revisión documental Documentación de reprogramación en contexto de COVID 19 Matriz de riesgos Informes de las contrapartes</p> <p>- Entrevistas con ONU Mujeres, COI</p> <p>- Entrevistas con contrapartes</p> <p>- Análisis de resultados agregados de respuestas de línea de entrada y línea de salida (población destinataria) -Consulta a formadoras.</p>
<p>4. ¿Qué elementos del proceso de implementación podrían mejorarse?</p>	<p>En el nivel del diseño y la programación</p> <p>En el nivel del registro y la sistematización de las actividades y resultados</p> <p>En el nivel de la implementación del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia/Relevancia: análisis de sensibilidad programática y contextos</li> <li>• Coherencia: Interna (ajuste institucional) y Externa (Relación con otras intervenciones)</li> <li>• Sostenibilidad: capacidad de sostener los cambios en el tiempo. Institucionalización.</li> </ul>	<p>- Revisión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de reprogramación en contexto de COVID 19</li> <li>• Matriz de riesgos</li> <li>• Informes de las contrapartes</li> </ul> <p>- Entrevistas con ONU Mujeres, COI</p> <p>- Entrevistas con contrapartes</p> <p>- Análisis de resultados agregados de respuestas de línea de entrada y línea de salida (población destinataria) -Consulta a formadoras.</p>



## 10.2 Instrumentos de relevamiento

### 10.2.1 Guía de Observación Participante en el Evento de Cierre de UVLO – 16 de octubre 2021

Entrada a terreno:

1. Reconocer el predio y el lugar específico en el que se desarrollará el evento. Identificar espacios para actividades. Medidas de seguridad epidemiológica.
2. Identificar actorxs clave del programa, ubicación en el espacio y actitud general:

Instituciones y sus representantes	Organizaciones ejecutoras y sus representantes y el tipo de presencia en el evento (comunicacional, representantes), etc.	ONU Mujeres ICO Women Win
	Organizaciones implementadoras y sus representantes y el tipo de presencia en el evento	GCABA – Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat FEIM Fundación SES  Clubes / Organizaciones de base barriales
	Organizaciones territoriales	
Destinatarias del programa	Parejas de educadoras: entrenadoras / facilitadoras	Identificar espacios en los que se ubican. Por club? Se integran?
	Participantes	

Durante el desarrollo del evento:

1. Describir las partes del evento y sus contenidos.
2. Observar / describir las acciones / actitudes de lxs diferentes actorxs clave. Observar atentas a: clima general del encuentro, actitudes/posturas de las participantes (frente al evento, entre ellas, frente a las educadoras, en relación a las instituciones).
3. Introducir preguntas cuando se requiera comprender el evento a representantes institucionales / participantes: muy breves, con actitud respetuosa.
4. Herramientas de registro: grabadores para notas de voz, fotografía digital.

Salida de terreno: Registrar contenidos de acuerdo a guía.



## 10.2.2 Guía de Pautas Entrevistas con Organizaciones Ejecutoras: ONU Mujeres – ICO – Women Win

<b>ACTORES CLAVE</b>	ORGANIZACIONES EJECUTORAS – ROLES DE COORDINACIÓN
<b>TIPO DE ENTREVISTA</b>	Entrevistas individuales /grupales. Duración prevista: entre 60 y 90 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Participantes (a ajustar según organización): coordinación de cada organización.
<b>FECHAS PREVISTAS</b>	Semana del 18 de Octubre 2021 hasta el 5 de Noviembre
<b>INVITACIÓN</b>	<p>Se facilitarán previamente los objetivos de la entrevista de evaluación: Reflexionar sobre la experiencia de implementación de UVLO en la Ciudad de Buenos Aires durante la pandemia desde una perspectiva institucional con tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificar los principales logros de UVLO en esta implementación.</li> <li>· Detectar los aprendizajes principales. Situarlos en contexto de pandemia y cómo se superaron los desafíos. Mejores prácticas de esta implementación que puedan reproducirse.</li> <li>· Imaginarios de continuidad: trayectos esperables a cabo de esta implementación para próximas ediciones del programa.</li> </ul>

### APERTURA:

Esta entrevista es parte de las actividades de relevamiento para la Evaluación del Programa “Una Victoria Lleva a la Otra”. Como adelantamos en nuestras conversaciones previas, esta conversación tendrá tres ejes principales: 1. Los logros principales de UVLO en esta implementación. 2. Los aprendizajes y mejores prácticas de esta implementación en contexto de pandemia y 3. La continuidad de UVLO al cabo de esta implementación.

Voy a estar grabando la entrevista para facilitar mi trabajo de registro y análisis de sus respuestas. Si están de acuerdo, comenzaré a grabar.

## DESARROLLO:

- Para comenzar, les pido que por favor se presenten muy brevemente, indicando el área específica en la que se desempeña cada quien, sus roles y los alcances de sus actividades. (Atención a las interacciones entre los roles presentes.)
- Hablemos brevemente de UVLO y cómo fue la experiencia en las implementaciones previas. ¿Cuáles son las principales diferencias con esta implementación en pandemia? ¿Qué aspectos consideramos deberíamos tener en cuenta al momento de analizar la intervención en el contexto actual?
- Conversemos sobre los principales logros que se alcanzaron desde su punto de vista. ¿En qué medida se lograron/están alcanzando los objetivos propuestos? (Abierto, profundizar)
- Cuáles de estos logros se materializaron en buenas prácticas que puedan incorporarse a otras ediciones de UVLO en otros territorios y contextos?
- ¿Cuáles considera que fueron los principales problemas, barreras y desafíos que se presentaron en esta implementación de UVLO? (Atención a cuestiones vinculadas a la pandemia, aspectos programáticos y ejecucionales)
- Quisiera focalizar en algunos aspectos clave que hacen a las diferentes dimensiones de la intervención:
- ¿Considera que el programa aborda las necesidades de las adolescentes en el contexto local? ¿En qué medida?
- ¿Cómo articula o coordina UVLO con otras intervenciones desarrolladas por su organización? (Atención al alcance de las intervenciones)
- En qué medida piensa que los logros de esta implementación de UVLO pueden continuar en el tiempo, en un mediano y largo plazo. (Profundizar)
- Hay algún otro aspecto o comentario sobre esta implementación de UVLO que quisiera agregar/puntualizar?

¡Muchas gracias!



### 10.2.3 Guía de Pautas Entrevistas a Organizaciones Implementadoras GCABA -FEIM – FSES / Roles operativos

<b>ACTORES CLAVE</b>	ORGANIZACIONES IMPLEMENTADORAS – ROLES OPERATIVOS
<b>TIPO DE ENTREVISTA</b>	Entrevistas grupales. Duración prevista: entre 90 y 120 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Participantes (a ajustar según organización): coordinación general del programa + coordinación pedagógica + coordinación territorial + M&E.
<b>FECHAS PREVISTAS</b>	Semana del 18 de Octubre 2021 hasta el 27 de Octubre
<b>INVITACIÓN</b>	<p>Se facilitarán previamente los objetivos de la entrevista de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reflexionar sobre el contexto de implementación de UVLO en relación a los territorios, las organizaciones de base, las educadoras (facilitadoras/entrenadoras) y las adolescentes que formaron parte del programa.</li> <li>· Identificar los principales logros de UVLO. Y también – si es posible - cuáles son los cambios significativos que desde sus organizaciones pueden detectar (pueden ser cambios evidentes o no tan visibles, grandes temas o detalles).</li> <li>· Detectar los aprendizajes principales. Situarlos en contexto de pandemia y cómo se superaron los desafíos.</li> <li>· Revisar aspectos concretos del programa desde una perspectiva de implementación: la metodología de trabajo, la utilización de los recursos del programa, la comunicación del programa.</li> </ul>

#### APERTURA:

Esta entrevista es parte de las actividades de relevamiento para la Evaluación del Programa “Una Victoria Lleva a la Otra”.

Les haré algunas preguntas específicas y profundizaremos algunas cuestiones que son relevantes en el marco de esta etapa del proyecto.

Los contenidos de la entrevista serán tratados de forma confidencial. Sus nombres y cargos aparecerán en el reporte de este trabajo, pero no se vinculará con sus respuestas.

Voy a estar grabando la entrevista para facilitar mi trabajo de registro y análisis de sus respuestas. Si están de acuerdo, comenzaré a grabar.

## DESARROLLO:

- Para comenzar, les pido que por favor se presenten muy brevemente, indicando el área específica en la que se desempeña cada quien, sus roles y los alcances de sus actividades. (Atención a las interacciones entre los roles presentes.)
- En esta ocasión queremos abordar tres grandes ejes en relación a UVLO: i. el contexto de la intervención y los logros alcanzados; ii. algunas actividades y aspectos específicos del programa, y iii. Los aprendizajes y buenas prácticas que incorporarían al diseño e implementación de una nueva intervención.

### I. Contexto de la intervención

- Desde tu punto de vista, ¿el Programa aborda las necesidades de las adolescentes en el contexto local/barrial? ¿En qué medida? (Entender la evaluación que hacen de la situación y posicionamiento específico de las adolescentes y los aspectos en los que UVLO trabaja en relación a esto)
- Y en relación a las organizaciones barriales y las facilitadoras/entrenadoras, ¿Cómo contribuye UVLO al trabajo de las organizaciones con estas adolescentes con estas necesidades? (Profundizar en el anclaje territorial y el fortalecimiento de las organizaciones de base)
- ¿Cuáles dirías que son los principales logros del programa, que ya hayas visto o que pienses que van a producirse? (Abierto, amplio. Chequear para sistematización.)
- ¿En qué medida se lograron/están alcanzando los objetivos propuestos? (Profundizar. Atención a facilitadores y barreras. Ubicar los atribuibles a COVID-19 y sus efectos específicos para UVLO)
- ¿Cuáles serían los cambios más significativos en la vida de las chicas y de las organizaciones que podrías pensar desde tu punto de vista? (Abierto. Sistematización)
- ¿En qué medida pensás que los beneficios de UVLO pueden continuar en el tiempo, en un mediano y largo plazo? Tanto para las participantes, como para las organizaciones intervinientes.
- ¿Cuáles fueron los impactos concretos del contexto COVID-19 en la implementación del programa?
- ¿Considerás que hay posibilidades de mejora en la utilización los recursos del programa (apoyo financiero, humano y técnico ) con el fin de obtener mayores resultados?
- ¿Cuáles fueron las herramientas de monitoreo utilizadas durante el progreso del Programa? ¿Cómo las evaluarías?
- ¿Cómo articula o coordina UVLO con otras intervenciones desarrolladas con la misma población en este territorio por las mismas u otras organizaciones?

-Específico para GCABA:

- Y ¿cómo se ve desde la coordinación ministerial del GCABA a las relaciones de UVLO con intervenciones o programas de otros actores desarrolladas en el mismo territorio?

### II. Evaluación de actividades y aspectos específicos:

En esta parte, te pido tu opinión/mirada sobre las siguientes actividades concretas del programa:

1. Sobre los Módulos por los que transitaron las niñas y adolescentes:

- a) Sé vos misma: autoestima y liderazgo.
- b) Sé saludable: salud y derechos sexuales y reproductivos.
- c) Empodérate: derechos y eliminación de la violencia contra la mujer.
- d) Planifica tu futuro: objetivos y planificación profesional y financiera.

- ¿Pensás que respondieron a las necesidades de las participantes?
- ¿Fueron adecuados para cumplir con los objetivos del Programa?
- ¿Hubo involucramiento y participación adecuada por parte de las adolescentes?
- ¿Las entrenadoras y facilitadoras lograron contar con las capacidades necesarias?

para implementar las actividades deportivas y formativas con perspectiva de género?

2. Sobre el trabajo con las organizaciones sociales locales:

- ¿Considerás que salieron fortalecidas de este proceso? (Profundizar)
- ¿Cómo evaluarías su compromiso e involucramiento?
- ¿Qué aspectos de la relación entre las organizaciones ejecutoras con las organizaciones sociales de base mejorarías?
- ¿Crees que la capacitación de entrenadoras y facilitadoras en la metodología UVLO fue adecuada? (Profundizar)

3. Sobre la comunicación del Programa, en cuanto a piezas y procesos:

- ¿Qué habrías mejorado?
- ¿Crees que cumplieron el objetivo crear y diseminar mensajes que rompen con los estereotipos de género y promueven roles positivos de las chicas como agentes de cambio a partir del deporte? (Profundizar)
- ¿Cómo evaluarías el involucramiento de atletas, ex atletas, referentes modelos y periodistas en el programa?

### **III. Los aprendizajes y buenas prácticas que incorporarían al diseño e implementación de una nueva intervención**

- ¿Cuáles les parece que fueron las mejores prácticas que lograron establecerse en la implementación de UVLO? ¿Qué es lo que dirías que salió bien y que es recomendable replicar? ¿Qué te quedó a vos? ¿Qué te llevás de esta implementación de UVLO para adelante?
- Cuales diría que fueron los aprendizajes para la mejor coordinación con las otras dos organizaciones implementadoras? ¿Y con las organizaciones de base?

¿Hay algo que le parezca importante y que no hayamos conversado que quisieras agregar?

¡Muchas gracias por tu colaboración!



## 10.2.4 Guía de Pautas Entrevistas a Organizaciones Implementadoras FEIM – FSES / Roles institucionales

<b>ACTORES CLAVE</b>	ORGANIZACIONES EJECUTORAS – ROLES INSTITUCIONALES
<b>TIPO DE ENTREVISTA</b>	Entrevistas individuales /grupales. Duración prevista: entre 60 y 90 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Participantes (a ajustar según organización): dirección institucional de cada organización.
<b>FECHAS PREVISTAS</b>	Semana del 18 de Octubre 2021 hasta el 5 de Noviembre
<b>INVITACIÓN</b>	<p>Se facilitarán previamente los objetivos de la entrevista de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reflexionar sobre la experiencia de implementación de UVLO en la Ciudad de Buenos Aires durante la pandemia desde una perspectiva institucional con tres ejes:</li> <li>· Identificar los principales logros de UVLO y los principales problemas y barreras.</li> <li>· Detectar los aprendizajes principales. Situarlos en contexto de pandemia y cómo se superaron los desafíos. Mejores prácticas de esta implementación que puedan reproducirse.</li> </ul> <p>Imaginario de continuidad: trayectos esperables a cabo de esta implementación para próximas ediciones del programa.</p>

Entrevistas dobles a duplas entrenadoras-facilitadoras

### APERTURA:

Esta entrevista es parte de las actividades de relevamiento para la Evaluación del Programa “Una Victoria Lleva a la Otra”. Como adelantamos en nuestras conversaciones previas, esta conversación tendrá tres ejes principales: 1. Los logros principales de UVLO y los principales problemas y desafíos. 2. Los aprendizajes y mejores prácticas de esta implementación en contexto de pandemia y 3. La continuidad de UVLO al cabo de esta implementación.

Voy a estar grabando la entrevista para facilitar mi trabajo de registro y análisis de sus respuestas. Si están de acuerdo, comenzaré a grabar.

## DESARROLLO:

- Para comenzar, les pido que por favor se presenten muy brevemente, indicando el área específica en la que se desempeña cada quien, sus roles y los alcances de sus actividades. (Atención a las interacciones entre los roles presentes.)
- Hablemos brevemente de UVLO y cómo fue la experiencia en relación a otros programas y actividades de la organización.
- ¿Cuáles son las principales diferencias que puedan ser atribuibles a la implementación en pandemia? ¿Qué aspectos consideran deberíamos tener en cuenta al momento de analizar la intervención en el contexto actual?
- Conversemos sobre los principales logros que se alcanzaron desde su punto de vista. ¿En qué medida se lograron/están alcanzando los objetivos propuestos? (Abierto, profundizar)
- ¿Cuáles considera que fueron los principales problemas, barreras y desafíos que se presentaron en esta implementación de UVLO? (Atención a cuestiones vinculadas a la pandemia, aspectos programáticos y ejecucionales)
- Quisiera focalizar en algunos aspectos clave que hacen a las diferentes dimensiones de la intervención:
- ¿Considera que el programa aborda las necesidades de las adolescentes en el contexto local? ¿En qué medida?
- ¿Cómo articula o coordina UVLO con otras intervenciones desarrolladas por su organización? (Atención al alcance de las intervenciones)
- En qué medida piensa que los logros de esta implementación de UVLO pueden continuar en el tiempo, en un mediano y largo plazo. (Profundizar)
- Hay algún otro aspecto o comentario sobre esta implementación de UVLO que quisiera agregar/puntualizar?

¡Muchas gracias!

## 10.2.5 Guía de pautas - Relevamiento entre Entrenadoras - Facilitadoras

<b>ACTORES CLAVE</b>	EDUCADORAS – FACILITADORAS/ENTRENADORAS DE LAS ORGANIZACIONES TERRITORIALES PARTICIPANTES.
<b>TIPO DE ENTREVISTA</b>	Entrevistas a duplas. Duración prevista: entre 90 y 120 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Participantes: parejas pedagógicas.
<b>FECHAS PREVISTAS</b>	Semana del 18 de Octubre 2021 hasta el 27 de Octubre
<b>INVITACIÓN</b>	Se facilitarán previamente el objetivos general de la entrevista de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Relevar sus puntos de vista sobre la experiencia de trabajo en UVLO, sus principales logros y los aspectos a mejorar.</li> <li>· ¿Cuáles son los principales aportes de UVLO a las participantes?</li> <li>· ¿Cuáles dirían que son los cambios que se detectaron en las participantes y en ustedes como educadoras?</li> </ul>

Entrevistas dobles a duplas entrenadoras-facilitadoras

### APERTURA:

Esta entrevista es parte de las actividades de relevamiento para la Evaluación del Programa “Una Victoria Lleva a la Otra”.

Les haré algunas preguntas específicas y profundizaremos algunas cuestiones que son relevantes en el marco de esta etapa del proyecto.

Los contenidos de la entrevista serán tratados de forma confidencial. Sus nombre y roles aparecerán en el reporte de este trabajo, pero no se vincularán con sus respuestas. Voy a estar grabando la entrevista para facilitar mi trabajo de registro y análisis de sus respuestas. Si están de acuerdo, comenzaré a grabar.

### DESARROLLO:

Para comenzar, les pido que por favor se presenten muy brevemente, indicando el área específica en la que se desempeñan y los alcances de tus actividades.

- ¿A qué institución/organización pertenecen y cuál es el rol en ella?
- ¿Perteneían o realizaban actividades en la organización antes de UVLO? (Comprender vínculo con la organización)
- ¿Cuál fue el rol específico de cada una de ustedes en el programa? ¿Se coordinaban
- ¿Cómo fue el proceso de inserción al mismo?
- ¿Pueden comentarnos cuáles fueron las experiencias más enriquecedoras que viviste en este tiempo?(Profundizar)
- ¿Cuáles fueron, desde tu experiencia, los aspectos que te habría gustado que

- fuesen diferentes? (Profundizar)
- Sobre la capacitación que recibieron, ¿cuáles fueron los puntos destacables y cuáles los que mejorarían?
- Desde sus puntos de vista, ¿el Programa aborda las necesidades de las adolescentes en el contexto local? ¿En qué medida?
- ¿Cuáles serían los cambios más significativos en la vida de las chicas y de las organizaciones que podrían pensar desde su punto de vista?
- ¿Cuáles dirías que son los principales logros del programa, que ya hayan visto o que piensen que van a producirse?
- ¿En qué medida se lograron/están alcanzando los objetivos propuestos?
- Y en relación a las organizaciones barriales donde participan, ¿Cómo contribuye UVLO al trabajo que ustedes realizan con estas adolescentes, con estas necesidades?
- ¿En qué medida piensan que los beneficios de UVLO pueden continuar en el tiempo, en un mediano y largo plazo? Tanto para las participantes, como para las organizaciones intervinientes.
- ¿Cuáles les parece que fueron los impactos concretos del contexto COVID-19 en la implementación del programa?
- ¿Qué aspectos de UVLO mejorarían con el fin de obtener mayores resultados? (Atención al apoyo financiero, humano y técnico)
- ¿Cuáles fueron las herramientas de seguimiento que utilizaron durante el progreso del Programa? ¿Cómo les resultaron?
- Cuáles diría que fueron los aprendizajes para la mejor coordinación con las organizaciones implementadoras? (FSES, FEIM y GCABA)
- ¿Cómo articula o coordina UVLO con otras intervenciones desarrolladas con la misma población en este territorio por las mismas u otras organizaciones?

Por último, les pido su opinión sobre las siguientes actividades concretas del programa:

1. Sobre los Módulos por los que transitaron las niñas y adolescentes:

- a) Sé vos misma: autoestima y liderazgo.
- b) Sé saludable: salud y derechos sexuales y reproductivos.
- c) Empoderate: derechos y eliminación de la violencia contra la mujer.
- d) Planifica tu futuro: objetivos y planificación profesional y financiera.

- ¿Piensan que respondieron a las necesidades de las beneficiarias?
- ¿Fueron adecuados para cumplir con los objetivos del Programa?
- ¿Hubo involucramiento y participación adecuada por parte de las adolescentes?
- ¿Qué dificultades tuvieron para implementarlo?
- ¿Consideran que al momento de implementar, contaban con las capacidades necesarias? Si/No. ¿Qué les faltó?

2. Sobre las organizaciones sociales locales:

- ¿Consideran que salieron fortalecidas de este proceso? ¿En cuáles aspectos? (Profundizar)
- ¿Piensan que esto se va a sostener en el tiempo?

3- Sobre la comunicación del Programa, en cuanto a piezas y procesos:

- ¿Qué habrías mejorado?
- ¿Crees que cumplieron el objetivo crear y disseminar mensajes que rompen con los estereotipos de género y promueven roles positivos de las chicas como agentes de cambio a partir del deporte?

**PROFUNDIZAR**

¿Cómo evaluarías el involucramiento de atletas, ex atletas, referentes modelos y periodistas en el programa?

¿Hay algo que le parezca importante y que no hayamos conversado que quisiera agregar?

¡Muchas gracias por su colaboración!

## 10.3 Bibliografía y fuentes

Balbach, Edith D. (1999) Using case studies to do program evaluation. California Department of Health Services. Disponible en: <http://www.midasproject.eu/wp-content/uploads/2017/05/Using-Case-Studies-to-do-Program-Evaluation.pdf>

Bertranou, F. y Casanova, L. (2014) Informalidad laboral en Argentina: Segmentos críticos y políticas para la formalización. Buenos Aires, Oficina de País de la OIT para Argentina, 2014. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_248462.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248462.pdf)

Chianca, T. (2008) The OECD/DAC Criteria for International Development Evaluations: An Assessment and Ideas for Improvement. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Volume 5, Number 9. ISSN 1556-8180, March 2008. Disponible en: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/167-1-571-2-10-20080308.pdf>

Davies, R. y Dart, J. (2005) The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use. Version 1.00 – April 2005. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/275409002\\_The\\_'Most\\_Significant\\_Change'\\_MSC\\_Technique\\_A\\_Guide\\_to\\_Its\\_Use](https://www.researchgate.net/publication/275409002_The_'Most_Significant_Change'_MSC_Technique_A_Guide_to_Its_Use)

Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2020) Monitor de Servicios Públicos en Villas. Informe consolidado en siete villas de la CABA. Informe Institucional. Disponible en: <https://defensoria.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/Informe-integrador-2020-7villas-CABA.pdf>

Dirección General de Estrategia Productiva - DGEP (2020) Panorama económico de la Ciudad. Principales Indicadores Económicos. Disponible en : [https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/panorama\\_economico\\_caba\\_2020\\_v\\_3.9.20\\_web\\_idgеп2020.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/panorama_economico_caba_2020_v_3.9.20_web_idgеп2020.pdf)

Dirección General de Estadística y Censos GCABA - DGEyC (2015) Mapa de villas y asentamientos por comuna. Disponible en: <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/ciudadinteligente/gestiondigital/mapas/mapas-tematicos/mapas-de-barrios>

----- (2019) Elecciones 2019 en la Ciudad de Buenos Aires. Disponible en: [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/elecciones\\_2019/](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/publicaciones/elecciones_2019/)

----- (2021) "La pobreza multidimensional en la Ciudad de Buenos Aires. Año 2019". Informe de resultados 1531. Disponible en: [https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2021/02/ir\\_2021\\_1531.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2021/02/ir_2021_1531.pdf)

----- (2021) "Sistema de indicadores de género BA." Entrada de Blog. Disponible en: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/si/genero/principal>

IEO/UNDP (2020) Joint Guidance Note for Evaluation Units: Good Practices During COVID-19. OECD/DAC Evalnet. April 2020. Disponible en: [http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/covid19/IEOOECD\\_DAC\\_Joint-Guidance\\_COVID19.pdf](http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/covid19/IEOOECD_DAC_Joint-Guidance_COVID19.pdf)

Garita, N. [et al.] editado por Marina Larrondo y Camila Ponce. Activismos feministas jóvenes : emergencias, actrices y luchas en América Latina. CLACSO, 2019. Libro digital, PDF - (Grupos de trabajo) Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20191202034521/Activismos-Feministas-Jovenes.pdf>

Gertler, Paul J.; Martínez, S.; Premand, P.; Rawlings, Laura B.; Vermeersch, Christel M. J. (2017) La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0888-3. Licencia de atribución: Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>

INDEC (2021) Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2020. Ciencia y tecnología. Vol.5, n°1. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

Kessler, C. (coord.) (2020) Capítulo Ciudad Autónoma de Buenos Aires en Relevamiento del impacto social de las medidas de Aislamiento dispuestas por el PEN. Comisión de Ciencias Sociales de la Unidad Coronavirus COVID-19. Disponible en: [https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe\\_Final\\_Covid-Cs.Sociales-1.pdf](https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe_Final_Covid-Cs.Sociales-1.pdf)





Laffaire, M., Bonelli, S., Scolari, J., Aquilino, N. y Arena, E. (2020) La evaluabilidad de los programas sociales en Argentina. Documento de Trabajo N°192. Mayo de 2020. Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/05/192-DT-MYE-Evaluabilidad-de-planos-sociales-Laffaire-et-al-junio-2020.pdf>



Larrondo, M y Ponce, C. (ed.) (2019) Activismos feministas jóvenes. Emergencias, actrices y luchas en América Latina. Colección Grupos de Trabajo. Grupo de Trabajo Infancias y Juventudes. Libro digital. CLACSO. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20191202034521/Activismos-Feministas-Jovenes.pdf>

Maroscia, C. y Ruiz, P. (2021). Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Época De Pandemia. Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades? Ciencias administrativas, (17), 97-107. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci-arttext&pid=S2314-37382021000100097>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2011) Evaluación de la implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española. Informe de Evaluación n° 30. Disponible en: <https://cooperacionspanola.es/sites/default/files/30evalI.pdf>

OECD (1991) DAC Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee. Paris, 1991. Disponible en: <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>



----- (2010) DAC Guidelines and Reference Series. Quality Standards for Development Evaluation. ISBN 978-92-64-08390-5 (PDF). Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandards.pdf>

----- (2019) Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria. Definitions and Principles for Use. OECD/DAC Network on Development Evaluation. Disponible en: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

ONU Mujeres (2012) Política de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Disponible en: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=UNW/2012/12&referer=/english/&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=UNW/2012/12&referer=/english/&Lang=S)

----- (2014) Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/evaluacion-de-programas>

----- (2015) Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. Oficina Independiente de Evaluación. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>



----- (2020) PPIG - Perfil de país según igualdad de género. Argentina. Generación de Igualdad. Disponible en: [https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/PPIG\\_Argentina-fn\\_ESP\\_2020.pdf](https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/PPIG_Argentina-fn_ESP_2020.pdf)

Ortegon E.; Pacheco, J. F.; Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL- Serie Manuales, N° 42. Naciones Unidas, julio del 2005. ISSN 1680-886X. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)



Rodriguez Bilella, Pablo D. et al. (2016) Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe. ReLAC – FOCEVAL – DEval. 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, agosto 2016. Disponible en: [https://www.deval.org/files/content/Dateien/Externe%20Publikationen/2016\\_FINAL%20ESTANDARES%20DIGITAL%20ESPAN%CC%83OL.pdf](https://www.deval.org/files/content/Dateien/Externe%20Publikationen/2016_FINAL%20ESTANDARES%20DIGITAL%20ESPAN%CC%83OL.pdf)

Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales de Argentina (2020) La Evaluación en los tiempos del Coronavirus. Una guía para la evaluación de las políticas públicas en situaciones de aislamiento social. Consejo Nacional de Políticas Sociales, Presidencia de la Nación Argentina. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la\\_evaluacion\\_en\\_los\\_tiempos\\_del\\_coronavirus.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la_evaluacion_en_los_tiempos_del_coronavirus.pdf)

Tuñón, I. et al (2021). Nuevos retrocesos en las oportunidades de desarrollo de la infancia y adolescencia. Tendencias antes y durante la pandemia COVID-19. Documento estadístico. Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. Serie Agenda para la Equidad (2017-2025) - 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Educa, 2021. Disponible en: [http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2021/2021-Documento\\_%20Estad%CC%ADstico\\_Infancia\\_NuevosRetrocesosCOVID-19.pdf](http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2021/2021-Documento_%20Estad%CC%ADstico_Infancia_NuevosRetrocesosCOVID-19.pdf)



UNDP (2014) Evaluation of Training. LOGO. Project Documents Center. Disponible en: <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/YEM/Evaluation%20of%20training.pdf>



UNICEF Argentina (2021) Actualización estimación pobreza infantil. Encuesta COVID-19 Segunda Ola. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/8976/file>

United Nations Evaluation Group (2011) Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG. Disponible en: <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=2112>



----- (2013) Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management. UNEG Impact Evaluation Task Force, August 2013. Disponible en: <http://www.uneval.org/document/download/1875>

United Nations System Staff College Evaluating the Impact of Training. Courses. Disponible en: [https://www.unssc.org/courses\\_pdf?nid=238260](https://www.unssc.org/courses_pdf?nid=238260)

UN Women (2015) How to manage gender-responsive evaluation. Evaluation Handbook. Independent Evaluation Office. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2015/UN-Women-Evaluation-Handbook-en.pdf>

----- (2016) What can we learn from UN Women evaluations? A meta-analysis of evaluations managed by UN Women in 2014 and 2015. June 2016. Disponible en: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2016/6/meta-analysis-of-evaluations-managed-by-un-women-in-2014-and-2015>



----- (2020) Pocket tool for managing evaluation during the COVID-19 pandemic. Disponible en: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/pocket-tool-for-managing-evaluation-during-the-covid-19-pandemic-en.pdf?la=en&vs=857>

UN Women Training Centre (2018) Evaluation Tool for Training for Gender Equality. A Short Guide Towards Measuring Capacities and Transformation Towards Gender Equality. Disponible en: [https://trainingcentre.unwomen.org/RESOURCES\\_LIBRARY/Resources\\_Centre/Evaluation%20Tool\\_Training%20Gender%20Equality\\_26-06-2019%20LBA.pdf](https://trainingcentre.unwomen.org/RESOURCES_LIBRARY/Resources_Centre/Evaluation%20Tool_Training%20Gender%20Equality_26-06-2019%20LBA.pdf)

Valdez Barrientos, A. (2015) Los indicadores de violencia contra las mujeres. Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe. CEPAL. Foro Infosegura 2015. Disponible en: [https://www.sv.undp.org/content/dam/el\\_salvador/docs/infosegura/Observatorio%20de%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20Alejandra%20Valdes.pdf](https://www.sv.undp.org/content/dam/el_salvador/docs/infosegura/Observatorio%20de%20igualdad%20de%20g%C3%A9nero%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20Alejandra%20Valdes.pdf)



van den Berg, Rob D.; Magro, C.; Salinas Mulder, S. (ed.) (2019) Evaluation for Transformational Change: Opportunities and Challenges for the Sustainable Development Goals. IDEAS, Exeter, UK. Disponible en: [https://ideas-global.org/wp-content/uploads/2019/11/2019-11-05-Final\\_IDEAS\\_EvaluationForTransformationalChange.pdf](https://ideas-global.org/wp-content/uploads/2019/11/2019-11-05-Final_IDEAS_EvaluationForTransformationalChange.pdf)

Vocational Training Institutions' Network (2011) Skills development impact evaluation. A practical guide. Montevideo: ILO/Cinterfor, 2011. Disponible en: <https://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/guia/skills-development-impact-evaluation.pdf>

Goulart, C.M., Purewal, A., Nakhuda, H. et al. Tools for measuring gender equality and women's empowerment (GEWE) indicators in humanitarian settings. Confl Health 15, 39 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13031-021-00373-6>



The Hong Kong Jockey Club Charities Trust (2017). Outcome Evaluation Approach Adopted by The Hong Kong Jockey Club Charities Trust. Disponible en: [http://ebp.hkcss.org.hk/ppt/conference/2017\\_1/Session3/Bryan\\_and\\_Ada.pdf](http://ebp.hkcss.org.hk/ppt/conference/2017_1/Session3/Bryan_and_Ada.pdf)

Schrader, P.G., Lawless, Kimberly (2004), The knowledge, attitudes, & behaviors approach how to evaluate performance and learning in complex environments. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/229542766\\_The\\_knowledge\\_attitudes\\_behaviors\\_approach\\_how\\_to\\_evaluate\\_performance\\_and\\_learning\\_in\\_complex\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/229542766_The_knowledge_attitudes_behaviors_approach_how_to_evaluate_performance_and_learning_in_complex_environments)

Leghari, R.; Wretblad, E. (2016) Typology on Training for Gender Equality. UN Women Research and Training Centre. April 2016. Disponible en: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2016/typology-on-training-for-gender-equality-en.pdf?la=en&vs=520>



Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales de Argentina (2020) La Evaluación en los tiempos del Coronavirus. Una guía para la evaluación de las políticas públicas en situaciones de aislamiento social. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, Presidencia de la Nación Argentina. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la\\_evaluacion\\_en\\_los\\_tiempos\\_del\\_coronavirus.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la_evaluacion_en_los_tiempos_del_coronavirus.pdf)



INTERNATIONAL  
OLYMPIC  
COMMITTEE

BA Buenos Aires  
Presente  
WW Women Win

Un programa de:



International  
Olympic  
Committee

En conjunto con:



fundaciónses  
Con todas las juventudes

