

**Evaluación final del Proyecto “Cuidados comunitarios en
Argentina -*Promoting community and subnational care
policies and actors in Argentina*”**

Producto 2: Informe final

Preparado por Nair Castillo para ONU Mujeres

25 de abril de 2025

Índice

Resumen ejecutivo

- 1. Introducción**
- 2. Contexto y antecedentes**
- 3. Descripción del proyecto**
 - 3.1 Objetivos y estrategias de abordaje**
 - 3.2 Resultados esperados del proyecto**
- 4. Propósito, objetivos y alcance de la evaluación final externa**
- 5. Metodología de la evaluación final**
 - 5.1. Métodos, enfoques y criterios**
 - 5.2 Limitaciones y riesgos metodológicos**
- 6. Análisis de los hallazgos según los criterios de evaluación**
 - 6.1. Análisis de relevancia y coherencia**
 - 6.2 Análisis de eficacia**
 - 6.3 Análisis de eficiencia**
 - 6.4 Análisis de sostenibilidad, género y derechos humanos**
- 7. Conclusiones**
- 8. Recomendaciones**
- 9. Lecciones aprendidas**

ANEXO

ACRÓNIMOS

ALM	Asociación Lola Mora
ANDHES	Abogados y Abogadas del Noroeste Argentino en Derechos Humanos y Estudios Sociales
CEPA	Centro de Economía Política Argentina
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CISCSA	Centro de Intercambios y Servicios Cono Sur, Argentina
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
EGP	Equipo de Gestión del Proyecto
ENUT	Encuesta Nacional de Uso del Tiempo
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
Fundación ROSCYTEC	Fundación para la Promoción Científico-Tecnológica de Rosario y su Región
GBA	Gran Buenos Aires
GP	Gestor de proyectos
IDEAS	Instituto de Estudios Ambientales y Sociales
MTE	Movimiento de Trabajadores Excluidos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSF	Open Society Foundations
PRODOC	Documento de proyecto
RBF	Marco de resultados (por sus siglas en inglés: Results Based Framework)

Resumen ejecutivo

El proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina - *Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*” fue implementado entre diciembre de 2022 y enero de 2025 por la Oficina de ONU Mujeres en Argentina, junto con la Asociación Lola Mora (ALM), y con el financiamiento de Open Society Foundation. Esta iniciativa hizo foco en el reconocimiento de los cuidados comunitarios desde una perspectiva de género interseccional y se propuso contribuir a la potencial construcción de un Sistema Integral de Cuidados en el país, reconociendo los cuidados como un derecho, un trabajo, una necesidad social y un componente clave de la economía. Este documento presenta los resultados de la evaluación final del proyecto, la cual hace foco en su ejecución, así como en los resultados alcanzados, atendiendo a los criterios de pertinencia, coherencia, relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y género y derechos humanos.

Contexto y justificación

La problemática de los cuidados se inscribe en un escenario de profunda desigualdad de género, donde las tareas relacionadas con la sostenibilidad cotidiana y generacional de la vida –tales como el cuidado directo de personas, las tareas domésticas, el apoyo emocional, entre otras– recaen de forma desproporcionada sobre las mujeres. En Argentina, las mujeres destinan más del doble de tiempo que los varones al trabajo no remunerado, y esta carga se intensifica en contextos de pobreza, ruralidad o exclusión. Frente a ello, y en consonancia con los avances regionales en la materia, el proyecto apostó por visibilizar, fortalecer y profesionalizar las redes comunitarias de cuidados, especialmente en los territorios más vulnerables, articulando actores del Estado, la sociedad civil y la cooperación internacional.

Objetivos y estrategias

El proyecto tuvo como objetivo general aportar a la potencial construcción de un sistema integral de cuidados en Argentina mediante el fortalecimiento de políticas comunitarias, subsistemas subnacionales y capacidades de organizaciones de base y cooperativas. Para ello, se plantearon dos objetivos específicos:

- Contribuir al diseño de políticas públicas integrales de cuidado a nivel nacional, provincial y local.

- Fortalecer la capacidad de organización y liderazgo de cuidadoras comunitarias y organizaciones sociales para mejorar sus condiciones laborales y el reconocimiento de su contribución económica.

Estas metas se operacionalizaron a través de cuatro estrategias:

- Investigación y producción de evidencia.
- Capacitación y fortalecimiento de redes.
- Incidencia y articulación con actores gubernamentales.
- Comunicación y visibilización pública.

Componentes y resultados

El proyecto se estructuró en torno a cuatro resultados clave, con productos asociados:

- 1) Generación de evidencia: se realizaron investigaciones y elaboraron informes analíticos, mapeos de espacios y políticas de cuidado y estudios de caso en distintos territorios. Estos insumos contribuyeron a cerrar brechas de conocimiento y visibilizar la trama comunitaria del cuidado haciendo foco en las realidades territoriales.
- 2) Formación y certificación de saberes: se diseñaron procesos formativos contextualizados con participación de organizaciones sociales, priorizando el reconocimiento de saberes previos y la formación situada. Se certificaron competencias de cuidadoras comunitarias en zonas rurales y urbanas.
- 3) Costeo de sistemas de cuidado: se realizaron ejercicios de costeo en tres provincias (Buenos Aires, La Rioja y Neuquén), generando evidencia que sustenta la viabilidad de una mayor inversión estatal en cuidados.
- 4) Fortalecimiento institucional: se promovió la articulación con la Mesa Interministerial de Cuidados nacional, así como con gobiernos provinciales y municipales. Tras la disolución del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad en diciembre de 2023, se reorientaron acciones para fortalecer capacidades subnacionales y comunitarias.

Adaptaciones ante el cambio de contexto

Uno de los desafíos centrales del proyecto fue el cambio de escenario político-institucional tras las elecciones nacionales de 2023, ya que la nueva gestión disolvió el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, afectando la continuidad de estructuras clave como la Mesa Interministerial de Cuidados. Frente a este retroceso, el proyecto ajustó su estrategia, enfocándose en el fortalecimiento territorial, la generación de evidencia y la incidencia subnacional. Esta flexibilidad fue posible gracias a la apertura del donante para reorientar recursos, permitiendo sostener los objetivos del proyecto en un contexto adverso.

Principales hallazgos de la evaluación

La evaluación externa confirmó el cumplimiento de los objetivos y la pertinencia del enfoque adoptado. Entre los principales hallazgos se destacan:

Relevancia y coherencia: el proyecto se alinea con estándares internacionales en materia de derechos humanos y género, y responde de manera eficaz a vacancias de información y acción sobre cuidados comunitarios.

Eficacia: los productos y resultados fueron alcanzados según lo planificado, con una implementación coherente y contextualizada.

Eficiencia: el uso de los recursos fue adecuado, con una ejecución financiera en línea con la planificación original y con medidas oportunas ante los cambios de contexto.

Sostenibilidad: el proyecto generó capacidades locales, alianzas institucionales y herramientas concretas que favorecen la continuidad de sus efectos en el tiempo.

Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Diseño situado: el abordaje territorial y participativo permitió que las propuestas se adecuaran a los contextos reales, promoviendo apropiación y sostenibilidad.

Valoración del saber comunitario: se reconoció a las cuidadoras como agentes epistémicos, revalorizando sus experiencias y conocimientos.

Articulación virtuosa: la coordinación entre sociedad civil, agencias internacionales y gobiernos subnacionales fue clave para la ejecución efectiva del proyecto.

Incidencia basada en evidencia: los insumos generados (mapas, costeos, informes) se utilizaron para fundamentar políticas públicas y generar diálogo con tomadores de decisión.

Recomendaciones

Entre las principales **recomendaciones**, se destaca la necesidad de:

- **Ampliar los formatos de comunicación** para difundir hallazgos, apelando a piezas gráficas, podcasts o soportes audiovisuales accesibles para públicos diversos.
- **Fortalecer alianzas estratégicas** que aseguren sostenibilidad y continuidad, aún en contextos políticos adversos.
- **Volver a los territorios** para compartir resultados con las comunidades participantes, habilitando nuevas conversaciones y devoluciones.
- **Transversalizar la agenda de cuidados** en políticas con impacto indirecto, como acceso a servicios básicos o autonomía económica.
- **Articular políticas públicas** vinculadas directa o indirectamente al cuidado, para optimizar recursos y resultados.
- **Impulsar marcos normativos** que reconozcan y regulen el trabajo comunitario de cuidados, aún feminizado y precarizado.
- **Profundizar la formación en adolescencias y consumos problemáticos**, incorporando protocolos de acción y recurseros comunitarios.
- **Promover una línea de trabajo sobre masculinidades y cuidados**, que aborde creencias y normas que restringen la participación de varones.

Para **futuros proyectos**, se sugiere apoyar a los gobiernos en la producción estandarizada de información sobre oferta y demanda de cuidados, fortalecer el enfoque intercultural, incorporar evaluaciones de impacto, asignar presupuesto para materiales didácticos, estandarizar metodologías de investigación y desagregar indicadores de seguimiento.

Entre las **lecciones aprendidas**, se valoran el respaldo de ONU Mujeres, el trabajo conjunto con actores territoriales, la adaptabilidad ante contextos adversos, la visibilización de desigualdades estructurales, y la articulación entre Estado y comunidad como estrategia de eficacia. Finalmente, se destaca la urgencia de institucionalizar los cuidados con enfoque de género e interculturalidad como motor de igualdad y reactivación económica.

Conclusiones

El proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina” dejó un legado valioso para el campo de las políticas de cuidado en el país. No solo fortaleció actores y redes en el territorio, sino que también aportó al debate público, generó evidencia robusta y consolidó aprendizajes metodológicos replicables. En un contexto de regresividad institucional, sus aportes son aún más significativos: reafirma que el cuidado debe ser reconocido como responsabilidad colectiva, y que las políticas públicas deben estar a la altura de este desafío.

Esta iniciativa demostró que es posible diseñar e implementar intervenciones de calidad que coloquen en el centro los derechos de las personas que cuidan y las que reciben cuidados, y que lo hagan con enfoque interrelacional, interseccional, con perspectiva de género y situado. A futuro, el desafío será sostener y escalar estos esfuerzos, con el compromiso activo del Estado, la sociedad civil y la cooperación internacional.

1. Introducción

El presente informe presenta los resultados de la evaluación final del Proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina -*Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*”, realizada durante los meses de marzo y abril de 2025 por la consultora Nair Castillo.

Este proyecto, ejecutado entre diciembre de 2022 y enero de 2025, ha tenido a la Oficina de ONU Mujeres Argentina como implementadora, a la Asociación Lola Mora (ALM) como socia implementadora, y a *Open Society Foundations* como entidad financiadora.

El informe se estructura en 9 capítulos. En el siguiente, “Contexto y antecedentes”, se recupera el marco de referencia en el que se llevó adelante el proyecto y los antecedentes en la materia desarrollado por la Oficina de ONU Mujeres en Argentina

y en la Región de América Latina y el Caribe. Luego, en el tercer capítulo, “Descripción del proyecto”, se detallan los principales resultados esperados y los productos planificados por el proyecto, lo cual se complementa con una descripción del “Propósito, objetivos y alcance de la evaluación final externa” incluido en el cuarto capítulo. Por su parte, en “Metodología de la Evaluación Final”, quinto capítulo del informe, se repone la estrategia metodológica multi-método adoptada para la realización de esta evaluación. En el capítulo siguiente, “Análisis de los hallazgos según los criterios de evaluación”, se desarrollan los resultados de la evaluación de acuerdo a los criterios de análisis, a saber: (i) Relevancia y coherencia; (ii) Eficacia; (iii) Eficiencia; y, (iv) Sostenibilidad, Género y Derechos Humanos. Con base en estos hallazgos, se desarrollan luego los capítulos: “Conclusiones”; “Recomendaciones” y “Lecciones aprendidas”, cuyos contenidos, además de dialogar de modo directo con este estudio, pueden nutrir el diseño y ejecución de otros similares y afines.

2. Contexto y antecedentes

Las tareas de cuidado han sido históricamente invisibilizadas, feminizadas y distribuidas de forma desigual entre los géneros y las clases sociales. Sin embargo, son actividades esenciales para la reproducción cotidiana y generacional de la vida, y abarcan desde la atención a personas con necesidades de apoyo para su autonomía hasta las tareas domésticas, el apoyo emocional, el autocuidado, el mantenimiento del hogar, la educación y la salud. Esta labor, indispensable para el bienestar físico y emocional de las personas y el sostenimiento del entramado social, es fundamentalmente realizada por mujeres, la mayoría de las veces en condiciones de informalidad y sin reconocimiento económico ni social.

En Argentina, el trabajo de cuidados no remunerado recae desproporcionadamente sobre las mujeres: ellas dedican en promedio 6,4 horas diarias a estas tareas frente a las 3,4 horas que dedican los varones. Esta brecha se amplía en los hogares con niños/as pequeños/as, donde las mujeres pueden dedicar hasta 9 horas diarias a tareas de cuidado. A pesar de que el 88,9% de las mujeres participa en estas actividades, frente al 57,9% de los varones, las políticas públicas han sido

históricamente insuficientes para redistribuir estas responsabilidades de manera equitativa (ENUT, 2021).¹

La desigual distribución del cuidado impacta negativamente en la autonomía económica de las mujeres y en su acceso a derechos fundamentales. A nivel laboral, el tiempo dedicado al cuidado reduce significativamente sus oportunidades de inserción y permanencia en el mercado formal. Esta organización social del cuidado refuerza los círculos de pobreza y exclusión, particularmente entre mujeres de sectores populares, rurales o en condiciones de vulnerabilidad.

En términos de segregación horizontal, los datos evidencian profundas disparidades entre sectores. El trabajo de cuidados cuando es remunerado, también es desarrollado en su mayoría por mujeres, en condiciones de informalidad, con bajos salarios y sin cobertura social. El salario promedio en el sector de servicios de atención a personas adultas mayores —donde las mujeres representan el 88% de la fuerza laboral— es nueve veces inferior al del sector hidrocarburífero, en el que la participación femenina apenas alcanza el 22% (MMDyG, 2023).² A su vez, el trabajo en casas particulares, que emplea al 15% del total de mujeres ocupadas, presenta una alarmante tasa de informalidad del 75,6% (MMDyG, 2023). La magnitud de este sector en la estructura ocupacional es tal que, si todas sus trabajadoras estuvieran registradas, la tasa de informalidad general de la economía argentina disminuiría en 6,7 puntos porcentuales (pasando del 36,7% al 30%), y la informalidad laboral femenina se reduciría en 14,7 puntos (de 39,3% a 24,6%).

Desde una perspectiva económica, diversos estudios coinciden en que la inversión en sistemas de cuidado genera un triple dividendo: mejora el bienestar de la población, crea empleo de calidad y aumenta la participación laboral de las mujeres, generando a su vez mayor recaudación fiscal. Experiencias regionales como las de Uruguay y México demuestran que una inversión significativa del PIB en servicios de cuidado puede generar cientos de miles de empleos y aumentar la productividad

¹ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut_2021_resultados_definitivos.pdf

² Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (1er trimestre de 2023). La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/08/informe-desigualdad_en_el_trabajo-igualar-1er_trimestre_2023-v4.pdf

general. En Argentina, se estima que el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado equivale al 15,9% del PIB (ONU Mujeres (2024). Perfil de País Argentina 2024).³

En este contexto, Argentina ha dado algunos pasos y retrocesos en torno a la institucionalización de la agenda de cuidados. En 2020, el gobierno nacional creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD) y, en su interior, la Dirección Nacional de Políticas de Cuidado. Ese mismo año se conformó la Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, integrada por 14 organismos del Poder Ejecutivo, para planificar una estrategia de organización social del cuidado más justa y sostenible. Además, la política de cuidados fue incluida en el Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021-2025 como uno de sus ejes prioritarios. Sumado a ello, en abril de 2022 el Poder Ejecutivo envió el proyecto de ley "Cuidar en Igualdad",⁴ al Congreso Nacional, que tuvo como objetivo crear el Sistema Integral de Políticas de Cuidados con Perspectiva de Género, reconociendo el cuidado como un derecho, un trabajo y una necesidad social. La iniciativa fue elaborada por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, en articulación con múltiples organismos. Un año después, en junio de 2023, el proyecto obtuvo dictamen favorable de mayoría en las Comisiones de Mujeres y Diversidad y de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados, aunque con significativas modificaciones respecto a la versión original, focalizando en la ampliación de licencias maternales, paternales y parentales.⁵ El dictamen fue aprobado en comisión, pero no llegó a tratarse en el recinto de la Cámara de Diputados antes del cambio de gobierno en diciembre de 2023. El contexto político posterior, con la disolución del MMGyD y la nueva orientación del Poder Ejecutivo, frenó su avance legislativo.

En este contexto, ONU Mujeres, *The Open Society Foundations* y la Asociación Civil Lola Mora implementaron el proyecto "Cuidados comunitarios en Argentina - *Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*" que inició a finales de 2022 y concluyó en 2025. Esta iniciativa buscó contribuir a la construcción

³<https://lac.unwomen.org/es/digital-library/publications/2025/04/perfil-de-pais-argentina-2024-desigualdades-entre-varones-y-mujeres#view>

⁴ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/06/cuidar_en_igualdad_-_sistema_integral_de_politicas_de_cuidados_de_argentina.pdf

⁵ <https://www.diputados.gov.ar/prensa/noticia/OBTUVO-DICTAMEN-LA-AMPLIACION-DE-LICENCIAS-MATERNALES-PATERNALES-Y-PARENTALES/>

de un Sistema Integral de Cuidados en Argentina mediante el fortalecimiento de las políticas comunitarias, los subsistemas subnacionales y las capacidades de organizaciones de base y cooperativas, desde un enfoque de derechos, igualdad de género y trabajo decente.

El proyecto reconoce la centralidad de los cuidados en la sostenibilidad de la vida y propone fortalecer la dimensión comunitaria como punto de entrada estratégico para avanzar hacia un sistema integral. En esta línea, promueve acciones orientadas a la generación de evidencia, formación, articulación entre actores y fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales, particularmente en los territorios con mayores desigualdades. También apunta a la profesionalización del trabajo de cuidado, a través de procesos de capacitación y reconocimiento formal de competencias, y a impulsar mecanismos que aseguren condiciones dignas y estables para quienes cuidan.

Como se mencionó con anterioridad, a partir del cambio de gobierno en Argentina en diciembre de 2023, el escenario político institucional sufrió importantes transformaciones. El Decreto 11/2023 dispuso la eliminación del MMGyD, transfiriendo entonces parcialmente sus competencias al Ministerio de Capital Humano y luego al Ministerio de Justicia. Esta reestructuración no contempló la continuidad de la Dirección Nacional de Políticas de Cuidado ni de la Mesa Interministerial, afectando directamente uno de los ejes centrales del proyecto. En este nuevo contexto, la iniciativa se reorientó hacia el fortalecimiento de capacidades a nivel local y subnacional, poniendo el foco en la incidencia territorial, la producción de evidencia y el acompañamiento a organizaciones comunitarias.

En un escenario de regresividad institucional, el fortalecimiento de actores territoriales y comunitarios se vuelve aún más relevante. Promover políticas públicas que reconozcan, profesionalicen y fortalezcan las redes de cuidado construidas desde los territorios es un paso esencial para garantizar una organización social del cuidado que sea justa, solidaria y sostenible. En esta tarea, la articulación entre organizaciones sociales, gobiernos subnacionales y cooperación internacional es clave para sostener los avances logrados y seguir impulsando transformaciones estructurales en favor de la igualdad de género y el derecho al cuidado.

La experiencia del proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina” pone en evidencia que el cuidado no es un asunto privado o familiar, sino una responsabilidad colectiva que exige respuestas públicas robustas, integrales y con enfoque de derechos. En contextos de crisis y desigualdad creciente, fortalecer las políticas comunitarias de cuidados es no solo una estrategia de justicia social y de género, sino también una apuesta por la reconstrucción del tejido social desde lo más esencial: el cuidado de la vida.

3. Descripción del proyecto

3.1 Objetivos y estrategias de abordaje

El proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina - *Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*” se postula como objetivo central promover la construcción de un Sistema Integral de Cuidados en Argentina a través del fortalecimiento de las políticas comunitarias de cuidados, de los subsistemas subnacionales y las capacidades de las organizaciones sociales de base y cooperativas, desde una perspectiva de derechos, igualdad y empleo decente. En este sentido, hace foco en uno de los cuatro lados del diamante de cuidados sobre el que se cuenta con escasa información: la trama comunitaria. Por otro lado, además de atender al ámbito urbano, se focaliza en el ámbito rural -en torno a aquello que llama, por la heterogeneidad de realidades que condensa, las ruralidades-, espacios que han quedado por fuera de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) de 2021, por las propias características de la muestra, centrada en áreas urbanas, así como en otros estudios e iniciativas vinculadas.

El proyecto se planteó dos objetivos específicos:

1. Contribuir al diseño de políticas públicas integrales de cuidado a nivel nacional, provincial y local, mediante el intercambio de conocimientos y herramientas de incidencia política.
2. Fortalecer la capacidad de organización y liderazgo de las organizaciones para promover la mejora de las condiciones de trabajo en el cuidado comunitario de las

mujeres en situación de vulnerabilidad, en cuanto al ejercicio de sus derechos laborales (empleo formal) y la contribución económica de su actividad.

Para alcanzar esos objetivos, se diseñaron cuatro estrategias integrales de abordaje:

- Investigación: avance del conocimiento diagnóstico de las problemáticas y sistematización de alternativas que permitan diseñar opciones de respuestas, en articulación con universidades, instituciones técnicas, científicas y organismos públicos especializados.
- Fortalecimiento de cuidadoras, organizaciones de cuidados comunitarios y redes de cuidadoras y organizaciones: implementación de capacitación, intercambio de experiencias, consolidación de cursos de acción, en articulación con organismos públicos, sindicatos, el sector cooperativo y las redes de organizaciones sociales.
- Fortalecimiento del sector público: recomendaciones e incidencia para el diseño de políticas públicas en acuerdo con distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y local).
- Difusión y comunicación: presentación pública, comunicación y difusión de resultados obtenidos.

3.2 Resultados esperados del proyecto

El proyecto identifica cuatro resultados a alcanzar, a los que asoció un conjunto de productos. En el siguiente cuadro se ofrece un detalle de cada uno de ellos.

Tabla 1. Resultados y productos definidos inicialmente por el proyecto

Resultados	Productos
1. Las instituciones y los socios que trabajan con la población rural aumentan sus conocimientos sobre las necesidades de atención específicas de las mujeres rurales y las estrategias para su cumplimiento.	1.1. Evidencia para la elaboración de políticas de cuidado en el área rural desarrollada. Desarrollo de un estudio exploratorio sobre las necesidades de cuidado, la infraestructura y las estrategias utilizadas por las familias rurales (incluyendo el trabajo infantil), así como los programas públicos para el área rural en localidades seleccionadas de la Región del Gran Chaco, que proporcionará evidencia para la definición de políticas públicas a escala.
2. Fortalecimiento de los sistemas de atención comunitaria mediante el apoyo institucional a las organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario.	2.1. Evidencia de experiencias históricas, y modalidades, mecanismos y coaliciones actuales sobre la oferta de las organizaciones de base de mujeres que prestan servicios de cuidado a nivel comunitario. Desarrollo de un estudio cualitativo sobre la oferta de servicios de cuidado a nivel comunitario a través de organizaciones de mujeres y otras organizaciones sociales en la Ciudad de Rosario y dos Municipios del GBA (provincia de Buenos Aires) para categorizar tipos de organizaciones, número de personas involucradas, sostenibilidad en el tiempo, estrategias y resultados de las experiencias. 2.2. Fortalecimiento y promoción de las redes de organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario. Capacitación en calificación laboral, derechos laborales y sindicalismo y acreditación de competencias.
3. Se calcula y evalúa la arquitectura subnacional de cuidados y los trabajadores comunitarios remunerados necesarios para la transformación del empleo precario en trabajo formal desde la perspectiva de la contribución económica de los cuidados y los derechos laborales.	3.1. Fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos para realizar evaluaciones basadas en las necesidades de las inversiones públicas en servicios de atención. Se calculan y evalúan las propuestas para transformar los trabajos precarios en trabajos formales para los cuidadores de la comunidad.
4. La Mesa Interministerial de Políticas de Cuidados conoce y responde a las necesidades de grupos específicos de mujeres en situación de vulnerabilidad.	4.1: Fortalecimiento de la capacidad de los miembros de la Mesa Interministerial de políticas de cuidado. ONU Mujeres brindará apoyo técnico en el diseño e implementación de un sistema integral de cuidados en Argentina (mapeo, costeo, generación de evidencia, incidencia, etc.), con un enfoque interseccional. 4.2: Evidencia generada a lo largo del proyecto sobre las necesidades específicas de los grupos de mujeres con vulnerabilidad, difundida a nivel nacional y regional.

Fuente: elaboración propia con base en el documento PRODOC de ONU Mujeres.

En el transcurso del presente documento de evaluación se dará cuenta de una reorientación de actividades dentro de los productos de los resultados 3 y 4, efectuada teniendo en cuenta el contexto país y los cambios políticos sucedidos en Argentina a partir de diciembre de 2023, para garantizar la factibilidad, viabilidad y coherencia de la intervención.

4. Propósito, objetivos y alcance de la evaluación final externa

La presente evaluación forma parte de los requerimientos del proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina - *Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*”. En consecuencia, la evaluación ha sido realizada al final de su ciclo de vida con el propósito de reflexionar sobre la ejecución del mismo. A continuación, se detallan los propósitos de la evaluación, sus objetivos y alcances, así como las dimensiones de análisis que han ordenado la indagación y análisis.

4.1 Propósito de la evaluación

La evaluación tuvo por finalidad realizar un análisis exhaustivo e integral del proyecto, desde un punto de vista externo, atendiendo fundamentalmente al proceso de implementación del mismo, los productos y resultados alcanzados, y sus principales efectos en los actores, actrices y organizaciones participantes en función de los objetivos establecidos inicialmente y acordados entre las partes. Se pretende evaluar el proyecto desde una perspectiva geográficamente situada, basada en evidencia, y desde un enfoque de género y derechos humanos. Esto implica valorar el diseño del proyecto; identificar los principales resultados obtenidos en el marco del mismo y conocer la apreciación que de ellos tienen las organizaciones y actores involucrados; evaluar la sostenibilidad de los mismos y las condiciones que deben reunirse para ello; dar cuenta de aquellos aprendizajes que se han generado durante el proceso; reponer las dificultades que se han presentado y los modos en que han sido resueltas; identificar puntos fuertes y aspectos a fortalecer; y, generar recomendaciones y sugerencias que nutran la futura toma de decisiones vinculada a este proyecto u otros que, eventualmente, busquen darle continuidad. Asimismo, este documento constituye una suerte de memoria final del proyecto, especialmente diseñada para que la Oficina de ONU Mujeres en Argentina pueda informar su rendición de cuentas ante los donantes y robustecer su aprendizaje institucional, así como fortalecer la toma de decisiones y mejorar la calidad de futuras intervenciones.

4.2 Objetivos y alcance

La evaluación ha tenido por objetivo general analizar el impacto y la sostenibilidad de los resultados del proyecto, considerando la contribución al fortalecimiento de las políticas comunitarias de cuidados, los subsistemas subnacionales y las capacidades de los/as actores del sistema. Para cumplimentarlo, la evaluación ha buscado

responder 4 objetivos específicos, consistentes en: (i) evaluar la consecución de los resultados del proyecto; (ii) evaluar la pertinencia de las contribuciones de ONU Mujeres a la intervención a nivel nacional y la alineación con los acuerdos y convenios nacionales e internacionales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; (iii) Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las innovaciones en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); y, (iv) Generar recomendaciones para continuar, mejorar, ampliar y/o replicar el proyecto. Con ello, se busca analizar la contribución del programa en cada nivel de la cadena de resultados, así como realizar un análisis de atribución, cuando sea factible.

En línea con los objetivos, la evaluación se ha valido de las siguientes preguntas guía, destinadas a orientar y focalizar el análisis, a saber:

Preguntas guía

- a) ¿En qué medida el proyecto ha generado evidencia para la elaboración de políticas de cuidado en áreas urbanas y rurales?
- b) ¿Qué tipo de fortalecimiento de atención comunitaria se ha logrado, mediante el apoyo institucional a las organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario?
- c) ¿Cómo se ha fortalecido la capacidad de los gobiernos para realizar evaluaciones basadas en las necesidades de las inversiones públicas en servicios de atención?
- d) ¿Cuál es la evidencia generada a lo largo del proyecto sobre las necesidades específicas de los grupos de mujeres en situación de vulnerabilidad?
- e) ¿Qué resultados esperados, de los planteados por el proyecto, se han logrado cumplir, cuáles han sido los desafíos, cómo han sido enfrentados y de qué manera se pueden potenciar los resultados alcanzados?

Fuente: elaboración propia.

El alcance de esta evaluación incluye las actividades y productos que han tenido lugar durante los 24 meses y 17 días de duración del proyecto, es decir, desde su inicio formal el 28 de diciembre de 2022 hasta la fecha de su finalización el 15 de enero de 2025. Asimismo, incluye las actividades realizadas por la Oficina de ONU Mujeres de Argentina en tanto agencia gestora del proyecto y las actividades desarrolladas por la Asociación Civil Lola Mora, en tanto socio ejecutor. Por otro lado, conforme al propio recorte geográfico del proyecto, se analizan las iniciativas atendiendo a la escala territorial y al ámbito -rural o urbano-, en las que han tenido lugar. Esta evaluación tiene como finalidad contribuir a la rendición de cuentas y promover el aprendizaje estratégico para abonar a la sostenibilidad de la temática.

4.3 Dimensiones de la evaluación final

Con el propósito de responder a los objetivos y atendiendo a las preguntas guía, la evaluación analizó un conjunto de dimensiones. Puntualmente, en las entrevistas semi-estructuradas a informantes clave del proyecto, las dimensiones que ordenaron la indagación y análisis fueron: (i) Caracterización del rol de la organización en el proyecto; (ii) Apreciación de resultados; (iii) Sostenibilidad de resultados; (iv) Dificultades; y, (v) Balance.

De forma complementaria, en el análisis documental también se tuvieron en consideración dimensiones geográficas e institucionales. Por un lado, se tuvo en cuenta la selección de las provincias realizada por el proyecto, contemplando el modo en que éste advierte e incorpora sus especificidades territoriales, los grados en que logra recuperar los significados locales que adquieren los cuidados comunitarios y en que identifica los requerimientos y necesidades que reponen quienes sostienen los espacios de cuidado. También explora el modo en que la gestión/organización de los cuidados dialoga con las políticas públicas disponibles en cada territorio. Al respecto, fue con base en criterios de representatividad geográfica, condiciones de vulnerabilidad, necesidades de servicios de atención y experiencia territorial previa de ONU Mujeres y Asociación Lola Mora, que el proyecto tuvo injerencia directa en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, La Rioja y Neuquén para el ámbito urbano, y en la Región del Gran Chaco, para el ámbito rural.

Cuadro 2. Localidades en las que se realizó al menos una actividad del proyecto⁶

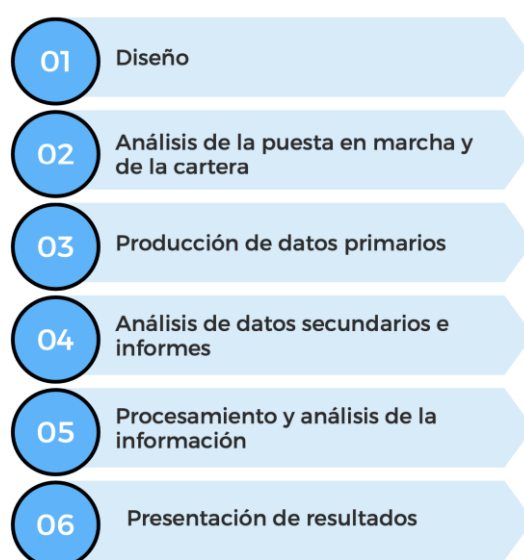
Territorios urbanos	<ul style="list-style-type: none">• PROVINCIA DE BUENOS AIRES<ul style="list-style-type: none">◦ Berisso◦ Ensenada◦ La Plata◦ Florencio Varela◦ La Matanza• PROVINCIA DE SANTA FÉ<ul style="list-style-type: none">◦ Rosario (barrios Ludueña y Empalme Granero)• PROVINCIA DE LA RIOJA<ul style="list-style-type: none">◦ Ciudad de La Rioja• PROVINCIA DE NEUQUÉN• PROVINCIA DE CÓRDOBA	Territorios rurales	<p>REGIÓN GRAN CHACO</p> <ul style="list-style-type: none">• PROVINCIA DE FORMOSA• PROVINCIA DE SALTA• PROVINCIA DE CHACO• PROVINCIA DE JUJUY• PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO
---------------------	---	---------------------	---

⁶ El cuadro incluye todas las jurisdicciones en las que se llevaron a cabo acciones puntuales.

Por otro lado, en relación a la dimensión institucional, el foco de la evaluación estuvo puesto en recuperar y analizar el entramado de actores sociales e institucionales con participación directa en el proyecto, la incidencia de las articulaciones interinstitucionales y multiactorales en la viabilidad y factibilidad de las actividades realizadas, y su incidencia en la concreción de resultados dentro de la temporalidad establecida en la etapa de planificación del mismo.

5. Metodología de la evaluación final

El proceso de la evaluación siguió las instancias que se listan a continuación:



5.1. Métodos, enfoques y criterios

Para la evaluación se aplicaron los criterios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), conforme a las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y a los acuerdos internacionales vigentes: pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad.

Diagrama 1. Criterios utilizados en la evaluación



Cada criterio representa un lente o una perspectiva distinta desde la cual puede analizarse el proyecto. En conjunto, los criterios permiten construir una visión integral del proyecto, abarcando tanto su proceso de ejecución como sus resultados y definen las características esperadas de la intervención: que sea pertinente en su contexto, coherente con otras acciones, eficaz en el logro de sus objetivos, eficiente en el uso de recursos y generadora de efectos positivos y sostenibles en el tiempo.⁷

Además, ONU Mujeres incorpora como criterio adicional la perspectiva de género y derechos humanos, en línea con su mandato institucional de promover la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos en el marco del trabajo de las Naciones Unidas y de su Política de Evaluación.⁸ En esta línea, la evaluación incluyó un enfoque transversal colaborativo, con perspectiva de género y derechos humanos, basado en la teoría de cambio y en la gestión basada en resultados.

La estrategia metodológica multi-método que se implementó para la realización de la evaluación buscó arribar a un conociendo acabado y profundo, tanto sobre los productos derivados del proyecto, como sobre los procesos implicados en él - incluyendo la posibilidad de identificar aprendizajes, desafíos y futuras ventanas de

⁷https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf

⁸ [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) y las [Normas y Estándares de Evaluación de UNEG \(United Nations Evaluation Group\)](#)

oportunidad-. Con este fin, como parte de la evaluación se llevó a cabo: (i) un análisis documental y, (ii) un conjunto de entrevistas a informantes clave. A continuación, se detalla cada una de ellas.

(i) Análisis documental

Se realizó una lectura y análisis detallado de los documentos que han sido producidos en el marco del proyecto evaluado, incluyendo tanto los productos/entregables como los insumos que permitieron arribar a ellos. En específico, el corpus de material documental se conformó de:

- El Prodoc original del proyecto.
- El Prodoc actualizado del proyecto.
- El informe anual 2022.
- El informe anual 2023.
- El informe final del proyecto, elaborado por la Asociación Civil Lola Mora.
- Los informes finales de investigación (informes de presentación de resultados de los diagnósticos realizados en zonas rurales y en territorios en situación de vulnerabilidad y estudios de costeos).
- Materiales elaborados para fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones comunitarias de base.
- La información del proyecto disponible dentro de la página *web* de la Asociación Civil Lola Mora.

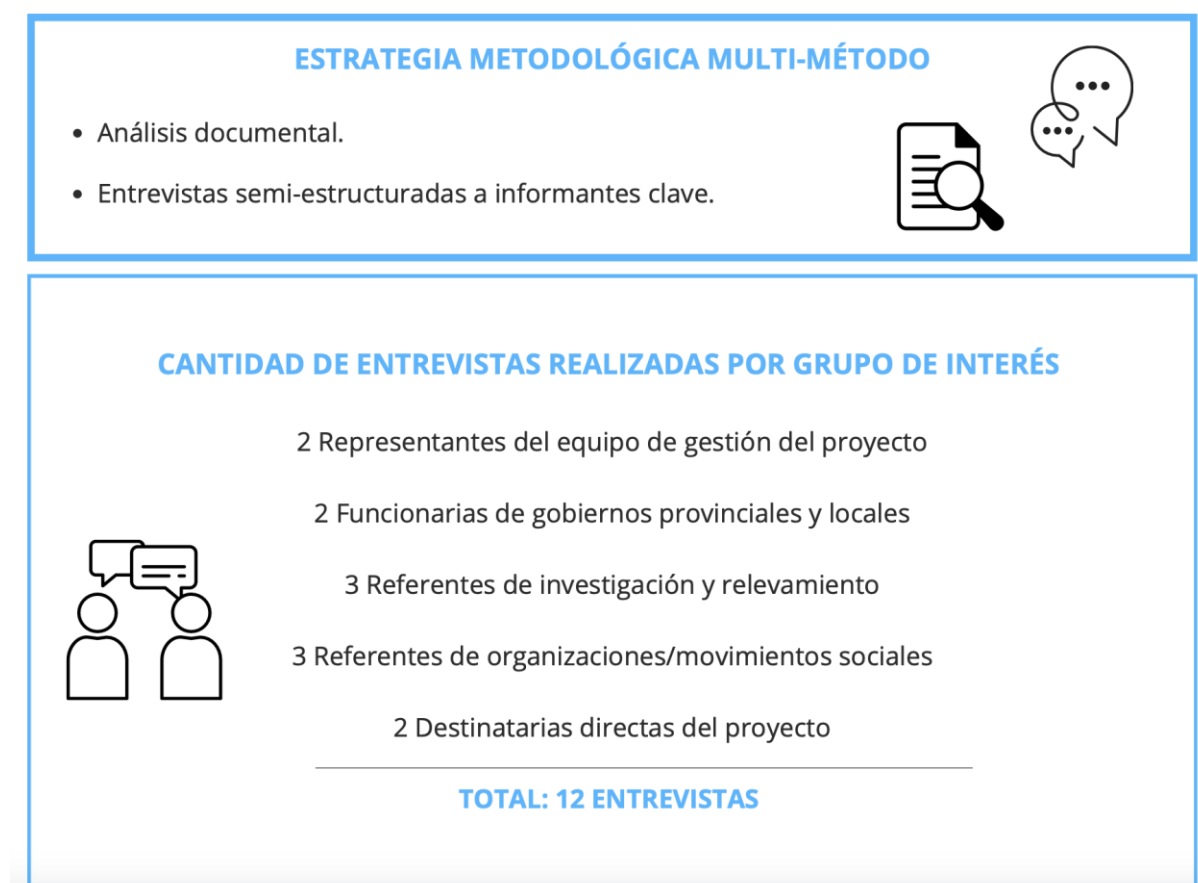
(ii) Entrevistas a informantes clave

De forma complementaria, la evaluación buscó recuperar en primera persona las experiencias de aquellos actores y actrices involucrados/as en la implementación del proyecto, con el propósito de acceder a aspectos del proceso difícilmente aprehensibles en el marco de un análisis documental. Para esto, se llevaron adelante entrevistas individuales y grupales semi-estructuradas a informantes clave, las cuales

estuvieron destinadas a recuperar los aportes realizados por el proyecto, los desafíos y obstáculos que se presentaron en él, los modos en que esas dificultades fueron resueltas o los motivos que impidieron su resolución, entre otras cuestiones relevantes.

En total se realizaron 12 entrevistas, tanto individuales como grupales, de manera *online*, entre los meses de marzo y abril de 2025. La selección definitiva de las personas a entrevistar fue consensuada con el equipo de la Asociación Lola Mora y ONU Mujeres. Los actores clave fueron categorizados en torno a cinco categorías de interés: (i) Representantes de la coordinación del proyecto; (ii) Funcionarias de gobiernos provinciales y locales; (iii) Referentes de investigación y relevamiento; (iv) Referentes de movimientos sociales; y, (v) Destinatarios/as directos del proyecto. Para su realización se diseñó una guía de pautas conformada por un total de 17 preguntas, lo suficientemente flexible como para adaptarla a las especificidades de cada actor (Ver Anexo). A continuación, se presenta la distribución de entrevistas según grupos de interés:

Diagrama 2. Caracterización de los grupos de interés entrevistados



Los dos componentes antes detallados aportaron insumos complementarios y valiosos para realizar una evaluación integral del Proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina -*Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*”.

5.2 Limitaciones y riesgos metodológicos

Para llevar a cabo esta evaluación se identificaron ciertas restricciones o limitaciones. A continuación, se describen cada una de ellas, seguidas por un resumen de las medidas de mitigación adoptadas y los resultados obtenidos.

En primera instancia, se contempló el contexto país de Argentina, donde tuvo lugar esta evaluación. Si bien en los primeros dos años de desarrollo del proyecto hubo avances significativos en torno a la agenda de cuidados, los últimos dos años de ejecución se dieron en el marco de retrocesos generales, con la desjerarquización de la institucionalidad de género de nivel central y el cierre de gran cantidad de políticas y programas destinados a trabajar sobre las desigualdades de género en el país. Esto tuvo un impacto directo en la ejecución del proyecto -el cual se describe en detalle en el capítulo siguiente-, pero también tuvo consecuencias sobre el desarrollo de la presente evaluación, ya que se identificó el riesgo de no lograr una interacción directa con ciertos grupos clave, fundamentalmente con funcionarios/as gubernamentales, debido a la salida de sus cargos.

En segundo lugar, el plan de trabajo original de la evaluación contemplaba un abordaje cuantitativo del grupo de destinatarias/os, a través de la administración de una breve encuesta *online*. Si bien no fue posible dar curso a esta estrategia por no contar con una base de datos robusta y suficiente para implementar este método, se avanzó en un abordaje cualitativo mediante entrevistas grupales para contar con la visión de este segmento clave.

Por último, la limitación de recursos y tiempo representó un riesgo para abordar a la totalidad de los grupos de interés del proyecto. No obstante, se logró realizar entrevistas con todos ellos, complementando el análisis mediante la triangulación de información con otras fuentes documentales y datos secundarios.

Cuadro 3. Medidas de mitigación de limitaciones

Area de riesgo	Nivel de riesgo estimado	Riesgo planteado al realizar la evaluación	Medida de mitigación	Resultado
Escenario político cambiante	Alto	Dificultades para acceder a informantes clave.	Seguimiento permanente con la Asociación Civil Lola Mora y ONU Mujeres.	Se logró acceder a las informantes clave targeteadas.
Datos no disponibles	Medio	La falta de acceso o de disponibilidad de datos sobre algunos grupos de interés dificulta la estrategia metodológica planteada.	La metodología contempla la recopilación directa de datos de manera cualitativa para los grupos de interés identificados, así como la consulta de otras fuentes estadísticas cuando sea necesario.	Fue posible triangular información de diversas fuentes.
Limitación de recursos y tiempo	Bajo	La falta de tiempo y recursos puede afectar el abordaje de la totalidad de los grupos de interés.	La metodología diseñada incluyó una selección de grupos de interés abordados mediante entrevistas. También se implementará la triangulación de información.	Se desarrollaron las entrevistas planificadas y la triangulación de información con fuentes secundarias.

Fuente: elaboración propia.

6. Análisis de los hallazgos según los criterios de evaluación

A continuación, se presentan los principales resultados derivados del análisis del Proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina -*Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*”, basado tanto en métodos de recopilación de información primaria como en una revisión bibliográfica de los documentos y publicaciones del proyecto. La información se organiza según los criterios de evaluación definidos en el capítulo precedente, reconociendo la interrelación existente entre las distintas áreas de análisis.

6.1. Análisis de relevancia y coherencia

En el presente apartado, se hará foco en la pertinencia de la intervención. Para analizar la adecuación de los objetivos del proyecto al contexto, también prestará atención a la coherencia, con el fin de contemplar la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones existentes.

- Se presenta una robusta fundamentación de la intervención desde el diseño del programa.

Se observa una sólida evidencia sobre la centralidad del abordaje de los cuidados comunitarios en Argentina en la fase de diseño del proyecto, apelando a datos oficiales y fuentes provenientes de diversas organizaciones de cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil. También se evidencia el déficit de información sobre realidades territoriales rurales, las cuales no son abarcadas por la producción de información de organismos oficiales, aun cuando el 11% de la población en Argentina habita zonas rurales, con una variación significativa entre las diferentes regiones del país.⁹

- Congruencia de herramientas y acciones con las necesidades de mujeres, organizaciones y comunidades.

En términos generales, se evidenció una alta correspondencia entre las herramientas y estrategias implementadas durante la ejecución del proyecto y las necesidades específicas de la población focalizada. Entre los aspectos más relevantes, destacan los siguientes:

- Desde el inicio de la intervención, se observó una adecuada coherencia entre los objetivos y propósitos del proyecto y la selección del territorio -urbano y rural- a intervenir, lo que permitió una contextualización pertinente de las acciones.
- La elección territorial fue acompañada por la identificación y vinculación de organizaciones sociales de base con una sólida trayectoria en trabajo comunitario, incidencia política, capilaridad y enfoque de género dentro de los territorios, lo que fortaleció la legitimidad y sostenibilidad del proceso.
- Se llevó a cabo una cuidadosa selección del equipo de investigadoras responsable de los procesos de mapeo y diagnóstico, priorizando perfiles con capacidades analíticas y enfoques situados que permiten una lectura profunda de las dinámicas territoriales.

⁹ INDEC, 2022. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. <https://www.indec.gov.ar>

- La implementación de estrategias orientadas a garantizar la participación activa de las mujeres, la adaptación de metodologías y del lenguaje en los diversos espacios de intervención, así como la disposición para la escucha activa y el respeto por la palabra de cada participante, fueron elementos plenamente alineados con los principios rectores del proyecto. Estas acciones contribuyeron de manera significativa a la generación de un clima de confianza y corresponsabilidad entre las distintas partes involucradas.
- El trabajo de ONU Mujeres se ha alineado con las necesidades de la población objetivo, y se destaca su labor respecto de la producción de evidencia y trabajo de incidencia sobre la centralidad de los cuidados comunitarios desde una perspectiva de género interseccional.

Los cuidados comunitarios en general y, también específicamente en el ámbito rural, constituyen un área poco explorada a nivel académico, invisibilizada en el diseño de políticas públicas a nivel nacional y a nivel local, y desatendida en la generación de datos oficiales sobre la temática. La producción de conocimiento del primer componente del proyecto pone en evidencia el trabajo invisibilizado de cuidados comunitarios que recae fundamentalmente sobre las mujeres y muestra la profundización de esta desigualdad de género cuando se analiza desde una perspectiva interseccional que integra las dimensiones vinculadas a la segmentación geográfica, los bajos ingresos y la vulnerabilidad. El proyecto desarrolla:

6 productos de conocimiento sobre los cuidados comunitarios en Gran Chaco.

6 productos de conocimiento sobre los cuidados comunitarios y mapeos sobre esos espacios en ámbitos urbanos con un enfoque territorial.

7 productos de conocimiento sobre costeos provinciales en las provincias de Buenos Aires, Neuquén y La Rioja.

- ONU Mujeres lleva adelante una alineación de la intervención frente a un significativo cambio en el contexto sociopolítico argentino.

Otro punto clave a destacar en esta sección se relaciona con la capacidad de adaptación del proyecto para garantizar la pertinencia de la intervención ante el cambio de gestión de gobierno del año 2023. Se trata de una administración que, en el mismo mes de su asunción, formalizó mediante el Decreto 11/2023 la eliminación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. La institucionalidad de género de nivel nacional se reestructuró y se desjerarquizó drásticamente a partir de allí, sufriendo numerosos cambios en su diseño institucional y en su cartera de pertenencia. Con esta modificación, se eliminó también la Dirección de Políticas de Cuidado de la cual dependía el funcionamiento de la Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, prevista con instancia de trabajo bajo el resultado número 4 del proyecto. El cambio en la institucionalidad de género a nivel nacional tuvo también repercusiones negativas en la arquitectura de género de diversos gobiernos provinciales y locales.

En este contexto, se vio amenazada la viabilidad del proyecto tal como había sido formulado, por lo que se llevó adelante una evaluación de medio término entre las partes coordinadoras para reorientar los objetivos, garantizando la pertinencia de la intervención. Por este motivo, se redireccionaron los resultados 3 y 4, buscando fortalecer a los gobiernos locales de Buenos Aires, Neuquén y La Rioja,¹⁰ que permitieron darle continuidad al trabajo realizado con acciones concretas orientadas a la generación de evidencia, formación y acciones de fortalecimiento e incidencia en torno a la agenda de cuidados a nivel local, subnacional y regional.

- ONU Mujeres estableció articulaciones con organismos pertinentes y estratégicos para abordar la temática de los cuidados comunitarios.

Se evidencia un alto nivel de complementariedad y alineamiento del proyecto con otras iniciativas y actores de diversos niveles y características. Los socios implementadores fueron apropiadamente seleccionados, resultando pertinentes y relevantes, dado su profundo conocimiento del contexto territorial y su reconocida trayectoria técnica en las áreas de intervención.

¹⁰ A nivel provincial, el organismo con mayor jerarquía institucional en materia de género es el actual Ministerio de Mujeres y Diversidad de la Provincia de Buenos Aires. En la Provincia del Neuquén, el anterior Ministerio de las Mujeres y de la Diversidad fue reestructurado y pasó a funcionar como Secretaría de Género, bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Humano, Gobiernos Locales y Mujeres. En el caso de La Rioja, la Secretaría de la Mujer y Diversidad mantuvo su rango dentro de la estructura gubernamental, sin modificaciones en su nivel jerárquico.

ONU Mujeres ha mantenido buenas relaciones con instituciones gubernamentales, sociales y académicas, relevantes durante el desarrollo del proyecto. A nivel nacional, principalmente con el Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad, lo que permitió generar compromisos sostenibles para el desarrollo de las diversas líneas de trabajo del proyecto. Durante la implementación del proyecto, se consolidaron también alianzas estratégicas con gobiernos locales y subnacionales de las provincias de Buenos Aires, Neuquén, La Rioja y el municipio de Rosario. Asimismo, se establecieron vínculos de colaboración con organizaciones con fuerte presencia territorial en el Gran Chaco y la provincia de Buenos Aires. Entre ellas se destacan: Fundación Ideas en Chaco, Fundación Gran Chaco en Formosa, Fundación Comunes en Salta, la organización ANDHES (Abogados y Abogadas del Noroeste Argentino en Derechos Humanos y Estudios Sociales) en Jujuy, y las organizaciones Chicxs del Pueblo, La Poderosa y el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) en la provincia de Buenos Aires.

Sumado a lo anterior, durante el transcurso del proyecto ONU Mujeres logró firmar acuerdos con organismos estatales a nivel provincial y municipal, organizaciones sociales y académicas que resultaron fundamentales para el desarrollo de las distintas líneas de trabajo. A continuación, se muestra el detalle:

Organismos del Estado

Se firmó un convenio con el Ministerio de las Mujeres y Diversidad de la Provincia de Buenos Aires, que brindó el marco institucional para una amplia variedad de actividades, tales como investigaciones, mapeos, ejercicios de costeo y acciones de fortalecimiento dirigidas a espacios comunitarios, cuidadoras y funcionarias/os públicas/os. Esta alianza reviste especial relevancia, ya que constituye el único Ministerio de Género que mantuvo su rango luego del cambio de gobierno en 2023.

En la provincia de La Rioja, el acuerdo de colaboración con la Secretaría de la Mujer y Diversidad posibilitó la realización de investigaciones territoriales centradas en el mapeo de espacios de cuidado comunitario y en el costeo de sistemas de cuidado. Cabe destacar que esta Secretaría también conservó su estatus institucional tras el cambio de gestión, lo cual fue valorado positivamente por sus funcionarias, quienes señalaron la relevancia estratégica del vínculo para el diseño de futuras iniciativas.

En Neuquén se avanzó en la formalización de un acuerdo con el entonces Ministerio de las Mujeres y la Diversidad. En este marco, se desarrollaron estudios de costeo del sistema de cuidados a nivel provincial.

En el municipio de Rosario se estableció una alianza con la Secretaría de Género y Derechos Humanos para llevar a cabo una investigación sobre espacios de cuidado en los barrios Empalme Graneros y Ludueña. A pesar del recambio de autoridades en diciembre de 2023, el trabajo conjunto se sostuvo, permitiendo continuar con acciones de fortalecimiento de redes comunitarias de cuidado en los mismos territorios. Se destaca especialmente el rol estratégico de la Secretaría, que adaptó su nivel de presencia y visibilidad a las demandas de las beneficiarias, desplegando diversas estrategias de apoyo a las redes locales.

Centros de Investigación

Se suscribieron convenios con diversas instituciones académicas y centros de investigación para el desarrollo de estudios específicos:

- **ANDHES** (Abogadas y Abogados del NOA en Derechos Humanos y Estudios Sociales): ejecutó la investigación sobre mujeres rurales y cuidados en la provincia de Jujuy. A partir de esta experiencia, se consolidó una relación colaborativa con ALM, ampliando la participación conjunta en nuevos proyectos.
- **IDEAS** (Instituto de Estudios Ambientales y Sociales): llevó adelante la investigación sobre mujeres rurales y cuidados en la provincia del Chaco.
- **Fundación Gran Chaco**: coordinó la investigación en comunidades de la provincia de Formosa.
- **Fundación Comunes**: realizó el estudio sobre mujeres rurales y cuidados en la provincia de Salta.
- **CEPA** (Centro de Economía Política Argentina): su equipo técnico participó en el análisis de costeo de sistemas de cuidado en la provincia de Buenos Aires, lo que dio lugar a posteriores intercambios de información técnica y acciones de difusión en conjunto con ALM.

- **FLACSO Argentina** (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales): estuvo a cargo del mapeo de espacios comunitarios en los municipios de La Plata, Berisso y Ensenada, en la provincia de Buenos Aires.
- **Fundación Igualdad**: a través de su Observatorio de Género y Políticas Públicas, realizó el mapeo de espacios de cuidado comunitario en el municipio de La Matanza.
- **Fundación ROSCYTEC** (Fundación para la Promoción Científico-Tecnológica de Rosario y su Región): profesionales de este centro vinculado al CONICET coordinaron la investigación y el fortalecimiento de espacios de cuidado en la ciudad de Rosario, en articulación con la Secretaría de Igualdad, Género y Derechos Humanos del municipio.

Organizaciones Sociales

La implementación del proyecto también incluyó articulaciones con diversas organizaciones sociales de base, centradas en el fortalecimiento de las redes comunitarias y la capacitación de sus integrantes:

- **Chicxs del Pueblo**: a partir del convenio con el Ministerio de Mujeres y Diversidad bonaerense, se avanzó en un acuerdo específico con esta organización para el fortalecimiento del sector comunitario y del sector público.
- **Barrios de Pie / Cooperativa Cuidar Comunidad**: se firmó un acuerdo para el desarrollo de talleres de fortalecimiento dirigidos a cuidadoras de espacios vinculados a la organización.
- **CEITYS – MTE** (Centro de Estudios y Trabajo para la Igualdad Social – Movimiento de Trabajadores Excluidos): se implementó un ciclo de formación en habilidades específicas para trabajadoras sociocomunitarias de la organización.
- **La Poderosa**: se suscribió un acuerdo para acompañar la participación de referentes en los Encuentros Plurinacionales de Mujeres de 2023 y 2024.

Asociación Civil GIROS – Ciudad Futura: en el marco del convenio con esta organización, se desarrolló el ciclo formativo “Somos Lideresas”, orientado a referentes de espacios comunitarios en la ciudad de Rosario.

Cuadro 4. Actores sociales e institucionales implicados en al menos una actividad del proyecto¹¹

Organismos del Estado	Organizaciones de base y Fundaciones	Universidades y Centros de investigación
<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Mujeres y Diversidad de la provincia de Buenos Aires Secretaría de la Mujer y Diversidad de la provincia de La Rioja Secretaría de Igualdad, Género y Derechos Humanos de la ciudad de Rosario Ministerio de Mujeres y de la Diversidad de Neuquén Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad de la Nación Ministerio de Obras Públicas de Argentina Alcaldía de Bogotá Gobierno Municipal de Belem do Pará Instituto Nacional de las Mujeres de México 	<ul style="list-style-type: none"> Chicxs del Pueblo La Poderosa Ciudad Futura CEITYS - MTE Cooperativa de Trabajo Cuidar Comunidad - Barrios de Pie Asociación civil La Casita Azul Cooperativa de trabajo Manuel Belgrano II Guardería Infantil Nuestro Señor de Mailín Fundación Gran Chaco Fundación Comunes Fundación Ideas Fundación Igualdad Fundación Giros 	<ul style="list-style-type: none"> ANDHES IDEAS CEPA FLACSO Argentina Fundación ROSCYTEC CISCSA Ciudades Feministas Universidad Nacional de Santiago del Estero Universidad de Buenos Aires Universidad Nacional de La Plata Universidad Nacional Arturo Jauretche Universidad Nacional de Rosario Universidad Nacional de Quilmes Universidad de Córdoba

Fuente: elaboración propia con base en el informe de progreso final del proyecto

Por todo lo anterior, se observa una visión estratégica para generar alianzas con organizaciones y gobiernos locales que tienen interés, compromiso y trayectoria en la temática y una historia de trabajo situado, territorial, en las provincias y localidades

¹¹ Esta tabla ha sido elaborada con base en la información aportada por la Asociación Lola Mora en el Informe de progreso final del proyecto y tiene por finalidad listar a todos los actores sociales e institucionales que tuvieron participación en al menos una actividad del proyecto. Es necesario considerar que éstos han tenido distintos grados de participación -desde la injerencia en una única actividad puntual realizada en una única fecha hasta la implicación en actividades que han durado semanas o meses-, con distintos grados de formalización -algunas articulaciones se formalizaron mediante convenios o acuerdos mientras que otras no tuvieron la necesidad de hacerlo- y con distintos grados de responsabilidad e injerencia en el proyecto. Asimismo, es dable señalar que no todas las universidades listadas han tenido participación directa a nivel institucional en el proyecto, sino que en algunos casos lo han hecho a través de investigadores/as que guardan una filiación institucional con ellas. Con todo, atendiendo a estas salvedades, en el marco de la evaluación la tabla resulta valiosa para dar cuenta de la densa y diversa trama de actores que se han visto involucrados en este proyecto.

en las que desarrollan las actividades del proyecto. El proyecto logra generar una sinergia con ellos, evitando la duplicación de esfuerzos, y buscando que sus aportes sean complementarios y añadan valor agregado a las actividades que ya se desarrollaban en cada territorio. En este sentido, son interesantes las alianzas con investigadores/as locales para el desarrollo de los numerosos productos de conocimiento elaborados.

Las actividades que llevaron adelante desde el proyecto se relacionaban con otras políticas e iniciativas gubernamentales, ya sea nacionales, provinciales o locales. Como esa cosa de la sinergia con los espacios que están.

Representante de una organización que participó del proyecto

Asimismo, se pone de manifiesto un gran trabajo de la ALM en torno a la coordinación de actores que llevaron adelante la intervención para garantizar la coherencia. Por ejemplo, en los estudios en zonas rurales se llevaron adelante actividades formativas que resultaron clave para garantizar el lenguaje común entre distintos equipos de investigación.

- Se evidencia una estrecha articulación con los ODS y con la agenda de cuidados de ONU Mujeres a nivel regional.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través de su Objetivo 5.4, establece la necesidad de reconocer y valorar el trabajo de cuidados y el trabajo doméstico no remunerado, mediante la provisión de servicios públicos, infraestructuras adecuadas y políticas de protección social. Asimismo, promueve la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, conforme a las particularidades y marcos normativos de cada país.¹² En este sentido, el proyecto abona por la producción de conocimiento, visibilización de la problemática y fortalecimiento de las redes comunitarias.

Sumado a lo anterior, a nivel regional, en América Latina y el Caribe, la agenda del cuidado ha sido reconocida como una cuestión política prioritaria desde la adopción

¹² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

del Consenso de Quito en la X Conferencia Regional sobre la Mujer en 2007. Desde entonces, el tema ha mantenido una presencia central en las sucesivas Conferencias Regionales sobre la Mujer. En esta línea, la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 -aprobada durante la XIII Conferencia Regional- establece la necesidad de que los Estados impulsen políticas públicas de cuidado con enfoque de género y promuevan la corresponsabilidad social y de género entre mujeres y hombres. Estas políticas se conciben como mecanismos fundamentales para avanzar en la autonomía de las mujeres y en una redistribución equitativa del trabajo de cuidados. Este compromiso fue reafirmado en la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer, celebrada en enero de 2020 en Santiago de Chile, mediante la adopción del Compromiso de Santiago, el cual subraya explícitamente la urgencia de fortalecer los sistemas integrales de cuidado como parte de una estrategia de desarrollo sostenible e inclusivo. Sumado a ello, en 2022 se aprobó el Compromiso de Buenos Aires, en la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe celebrada en Argentina, que reconoce al cuidado como un derecho de las personas a cuidar, a ser cuidadas y a ejercer el autocuidado.

ONU Mujeres brinda apoyo técnico a diversos gobiernos de América Latina y el Caribe en el diseño, fortalecimiento e implementación de sistemas integrales de cuidado, así como en la mejora de políticas y programas en este ámbito, entre los que se ubica Argentina. Las estrategias principales incluyen la provisión de asistencia técnica a entidades gubernamentales y al sector privado para el desarrollo e institucionalización de marcos normativos y programáticos orientados a sistemas integrales de cuidado. Asimismo, se promueve la formulación de paquetes integrados de servicios que amplíen la oferta de cuidado, con especial énfasis en la participación de empresas y cooperativas lideradas por mujeres en la provisión de bienes, servicios e infraestructura relacionada. Adicionalmente, se apoya la transición hacia condiciones de trabajo decente para los/as trabajadores/as del sector del cuidado, en consonancia con los estándares internacionales de derechos laborales y protección social. Es decir, se observa un alto grado de coherencia interna del proyecto en relación a la agenda de cuidados de ONU Mujeres.

6.2 Análisis de eficacia

A continuación, se presenta un análisis del grado de cumplimiento de los resultados (*outcomes*) en relación con el objetivo general de la intervención, explicitando los indicadores de resultado establecidos, su nivel de cumplimiento según lo reportado en el Marco de Resultados (RBF por sus siglas en inglés que refieren al *Results Based Framework*) presentados por ONU Mujeres, y la categoría o dimensión procesual involucrada. Asimismo, se incluye un análisis cualitativo, que contempla las actividades desarrolladas en vinculación con los indicadores de resultado.

En términos globales, se puede afirmar que todos los indicadores de resultados establecidos alcanzaron o sobrepasaron los *targets* establecidos. A continuación, se ofrece un detalle de cada uno de ellos, segmentándolos por grupos de resultados y complementando esta información cuantitativa con un análisis cualitativo.

Tabla 3. *Results Based Framework* para el Resultado 1

Resultado 1	Indicadores de resultado y productos	Target	Valor alcanzado
Las instituciones y los socios que trabajan con la población rural aumentan sus conocimientos sobre las necesidades de atención específicas de las mujeres rurales y las estrategias para su cumplimiento.	Indicador de resultado: Cantidad de actores clave en las instituciones que reportan o demuestran un aumento en sus capacidades.	4	4
	Indicador 1.1A: Cantidad de productos de conocimiento desarrollados.	5	6
	Indicador 1.1B: Cantidad de tomadores de decisión que reciben los estudios e informes con recomendaciones.	70	70

Fuente: elaboración propia sobre la base del RBF de ONU Mujeres.

Las instituciones y aliados que trabajan con mujeres rurales vieron incrementado su conocimiento sobre las necesidades específicas de cuidado de las mujeres rurales y las estrategias utilizadas para satisfacerlas.

Los cuidados en el ámbito rural: aportes desde el Gran Chaco argentino

El tema de los cuidados en contextos rurales continúa siendo una dimensión poco explorada por la academia y, al mismo tiempo, escasamente contemplada en el diseño de políticas públicas tanto a nivel nacional como local y en la producción de datos oficiales. Las investigaciones desarrolladas en la región del Gran Chaco argentino -que abarca territorios de las provincias de Chaco, Formosa, Jujuy, Santiago del Estero y Salta- evidencian una notable diversidad en las formas de organización social y comunitaria, así como en las estrategias que despliegan las mujeres para atender las necesidades de cuidado en sus comunidades. El abordaje de “las ruralidades” que plantea el proyecto es clave para poder avanzar en un enfoque situado y contextual, para desarmar estereotipos asociados a una idea uniforme de “lo rural” y para promover políticas y programas efectivos para cada realidad.

Mostrar esta idea de las ruralidades. Porque a veces cuando se piensa en el campo en la Argentina, se piensa en el campo hegemónico, en la región pampeana, en la soja, en la maquinaria, pareciera que lo rural es una sola cosa y es mucho más la ruralidad que eso. Tiene un grado de complejidad mucho más rico para pensar políticas públicas y acciones concretas que tengan en cuenta la perspectiva de las personas a las cuales después se supone que esas políticas públicas y esas acciones deberían ayudarlas, pensando en esto de las ruralidades en plural.

Investigadora que participó en la realización de estudios del proyecto

Las estrategias de cuidado están profundamente condicionadas por contextos de aislamiento geográfico, deficiente infraestructura, bajos ingresos familiares, barreras culturales y la superposición entre trabajo productivo y reproductivo, todo atravesado por estereotipos de género fuertemente arraigados. Desde una perspectiva territorial, las mujeres rurales entienden el cuidado como una práctica integral que trasciende lo doméstico. Incluye la protección y defensa de los recursos naturales -fuentes de agua, vegetación, animales-, considerando al territorio en su conjunto como un componente esencial para el sostenimiento de la vida familiar y comunitaria. Esta dimensión comunitaria del cuidado se expresa en distintas formas de vinculación: desde

relaciones familiares y de parentesco hasta redes más amplias entre quienes comparten el territorio.

El trabajo de investigación, además de aportar un análisis integral de estas dimensiones, incluye recomendaciones para el diseño de políticas públicas orientadas al sector. Uno de los desafíos señalados es la necesidad de profundizar un enfoque intercultural en la formulación de dichas políticas, que contemple las especificidades socioterritoriales de estos contextos.

El propio proceso de investigación generó impactos significativos. Por un lado, en los equipos que llevaron adelante el trabajo de campo, y por otro, en las mujeres entrevistadas, quienes encontraron en el intercambio una forma de reconocimiento y visibilización de sus experiencias. Para la implementación del trabajo de campo, ALM suscribió convenios de colaboración con cuatro organizaciones territoriales clave, que facilitaron la caracterización e identificación de las poblaciones involucradas.

Tanto los estudios locales como el informe de síntesis fueron compartidos con funcionarios/as públicos/as de cada una de las provincias, promoviendo el diálogo entre conocimiento territorial y toma de decisiones. Además, los principales hallazgos fueron presentados en el seminario abierto *“Lo público en cuestión: la sociedad civil argentina en estos tiempos inciertos”*, organizado por Territorios en Acción, a través de la ponencia *“Cuidados y cuidados comunitarios en ámbitos rurales. Una exploración a partir de un estudio de caso en el Gran Chaco, Argentina (2023)”*.

Finalmente, los productos generados a partir de esta investigación fueron difundidos en las redes sociales de ALM en articulación con las organizaciones participantes, lo que amplificó su alcance y visibilidad en distintos espacios de discusión pública.

Tabla 4. Results Based Framework para el Resultado 2

Resultado 2	Indicadores de resultado y productos	Target	Valor alcanzado
2. Fortalecimiento de los sistemas de atención comunitaria mediante el apoyo institucional a las organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario.	Indicador de resultado: Cantidad de organizaciones sociales que brindan servicios de cuidado a nivel comunitario fortalecidas.	80	142
	Indicador 2.1A: Cantidad de productos de conocimiento desarrollados.	5	6
	Indicador 2.1B: Cantidad de tomadores de decisión que reciben los estudios y un informe con recomendaciones.	70	123
	Indicador 2.2A: Cantidad de organizaciones de base fortalecidas. Indicador	60	142
	Indicador 2.2B: Cantidad de mujeres integrantes de organizaciones de base que fortalecieron sus capacidades y liderazgo.	400	2750
	Indicador 2.2C: Cantidad de mujeres integrantes de organizaciones de base que obtuvieron una certificación de acreditación de competencias en cuidado y género.	150	1528
	Indicador 2.2D: Cantidad de trabajadoras del cuidado capacitadas en autocuidado, corresponsabilidad social y de género.	800	800
	Indicador 2.2E: Cantidad de trabajadoras del cuidado y representantes sindicales que participan en talleres, reuniones y redes de trabajo.	1500	2750

Fuente: elaboración propia sobre la base del RBF de ONU Mujeres.

Se fortalecieron los sistemas de atención comunitaria a través del apoyo institucional a organizaciones de base que brindan servicios en el territorio mediante el acompañamiento y apoyo institucional a organizaciones de base que desarrollan tareas fundamentales en sus comunidades. Estas organizaciones, que ofrecen servicios esenciales de cuidado, contención y acompañamiento, recibieron herramientas, formación y respaldo técnico que les permitieron mejorar sus capacidades operativas, ampliar su alcance territorial y fortalecer sus vínculos con redes institucionales y estatales. Esta acción contribuyó a consolidar su rol estratégico en la garantía del derecho al cuidado y al acceso a servicios básicos en contextos de alta vulnerabilidad, reconociendo su trayectoria, saberes y legitimidad en los territorios.

La gestión comunitaria de los cuidados en contextos urbanos vulnerables de Argentina

En Argentina, la gestión comunitaria de los cuidados emerge como una estrategia extendida en los barrios populares, históricamente atravesados por altos niveles de pobreza y las consecuencias de sucesivas crisis económicas. En estos territorios, los espacios comunitarios y las organizaciones sociales cumplen un rol fundamental para garantizar el acceso de millones de personas a servicios básicos como la alimentación, el cuidado de niños/as y adolescentes, la prevención de violencias, el abordaje de consumos problemáticos, entre muchas otras acciones. Como sostuvo una entrevistada: *“es la comunidad cuidando a la comunidad”*.

Estas respuestas colectivas surgen de manera autogestionada, espontánea y solidaria ante la insuficiencia de las políticas públicas y la inaccesibilidad de los servicios privados para amplios sectores de la población. En ese marco, las organizaciones comunitarias no sólo cubren necesidades inmediatas, sino que, con el tiempo, asumen un papel creciente en la vida de las comunidades, convirtiéndose también en espacios de contención, politización y lucha frente al retroceso de derechos. En este sentido, *“es una herramienta para la transformación social”*, según el propio testimonio de una de las entrevistadas.

Las protagonistas de estas estrategias son, en su mayoría, mujeres que habitan los mismos territorios que asisten, compartiendo las problemáticas de sus vecinas y vecinos. Ellas sostienen un trabajo históricamente invisibilizado, feminizado y, cuando existe una contraprestación, de muy baja remuneración.

Para mí el principal resultado es, por un lado, que nuestras compañeras y compañeros, las y los educadores, las y los trabajadores comunitarios sientan el aporte de su trabajo y que se sientan reconocidos, porque a veces hay una mirada como que como que no le queda otra más que ir a sostener la olla en el barrio. Y ese sostener la olla en el barrio tiene un valor político, un valor económico, es una inversión social indispensable y hay que pensar en eso y hay que ponerlo en valor.

Representante de una organización que participó del proyecto

(...) reconocer las organizaciones en los barrios y el trabajo que vienen haciendo y, bueno, poder caracterizarlas fundamentalmente. Creo que fue un resultado poder conocer a partir de un conjunto amplio de indicadores, y categorizamos desde su surgimiento, su historia, qué tipo de actividades realizan, cómo están conformadas, la conformación de género, cómo se organizan... bueno, un conjunto de cuestiones más bien descriptivas y después poder darle una vuelta y analizar también en función a estos criterios de significatividad, que nosotros le llamamos, para identificar esta experiencia significativa, en cuanto a cómo trabajan, si incorporan la perspectiva de género, en qué medida se dan procesos de politización de las mujeres y se fortalecen sus liderazgos.

Investigadora que participó en la realización de estudios del proyecto

Investigación y conocimiento para el fortalecimiento del sector

En el marco del proyecto, se realizaron investigaciones en barrios seleccionados de la provincia de Buenos Aires, la ciudad de Rosario (Santa Fe) y la ciudad de La Rioja. El objetivo fue profundizar el conocimiento sobre las características de los espacios comunitarios de cuidado, sus necesidades, estrategias, servicios, formas de articulación en redes, perfil de las cuidadoras, modalidades de reconocimiento y remuneración del trabajo de cuidado, lógicas de politización, mecanismos de gestión de demandas y su vinculación con diversas políticas públicas.

Como resultado, se elaboraron cinco informes que ofrecen insumos clave para el diseño de políticas públicas destinadas a este sector. Al mismo tiempo, constituyen herramientas valiosas para las propias organizaciones comunitarias en su interlocución con distintos niveles de gobierno.

(...) el gran resultado tiene que ver con haber producido información y haber fortalecido al sector para darle más visibilidad. (...) el resultado, en realidad para nosotras, es un insumo. Entendemos que esto es el principio de otras cosas, ¿no?

Es el puntapié para avanzar en políticas públicas, para avanzar en el reconocimiento, para avanzar en el fortalecimiento.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Para llevar adelante esta etapa, se firmaron convenios de colaboración con organismos oficiales y centros de investigación, entre ellos: el Ministerio de Mujeres

y Diversidad de la provincia de Buenos Aires, la Secretaría de la Mujer y Diversidad de la provincia de La Rioja, la Secretaría de Igualdad, Género y Derechos Humanos de la ciudad de Rosario, FLACSO y Fundación Igualdad. Se conformaron equipos de trabajo que involucraron a 47 consultoras y consultores.

Acciones de fortalecimiento e impacto territorial

Las acciones de fortalecimiento se desarrollaron a través de dos líneas principales: una dirigida directamente a las cuidadoras y sus espacios, y otra orientada al fortalecimiento de las redes en las que participan. Las estrategias incluyeron instancias de formación, reflexión sobre los derechos laborales, reconocimiento de saberes, desarrollo de habilidades específicas para el trabajo de cuidados y el impulso de procesos de organización y articulación territorial.

Estas acciones se llevaron a cabo en colaboración con organismos gubernamentales y con organizaciones sociales y políticas como Chicxs del Pueblo, La Poderosa, Fundación Giros – Ciudad Futura, CEITYS – MTE y la Cooperativa de Trabajo Cuidar Comunidad – Barrios de Pie.

El fortalecimiento alcanzó a 142 espacios de cuidado y a 2.750 personas que participaron en distintas actividades. Se estima que el impacto fue aún mayor gracias a la capacidad de estas organizaciones para multiplicar sus acciones y saberes en los territorios, potenciadas por liderazgos femeninos profundamente arraigados.

Poder hacer este encuentro en Jujuy nos permitió, además de fortalecer internamente a nuestras compañeras y echar las voces hacia fuera, generar redes y vínculos con otros organismos, sobre todo organismos de cooperación internacional que son posibles fuentes de financiamiento para poder seguir sosteniendo el trabajo de base que venimos haciendo.

Representante de una organización que participó del proyecto

(...) poder potenciar el armado de esa red de organizaciones porque se conocieron, entraron en confianza, generaron lazos, pidieron la continuidad del trabajo, de ese trabajo en red, en conjunto. O sea, como que de alguna manera la capacitación también profundizó los lazos dentro de la organización.

Investigadora que participó en la realización de estudios del proyecto

Lo que nos permitieron a partir de este proyecto y de manera retroalimentada fue fortalecer el trabajo comunitario de cuidado tanto desde la formación de las compañías que lo llevan adelante como de la difusión del trabajo comunitario como trabajo de cuidado.

Representante de una organización que participó del proyecto

Reconocimiento institucional y articulación con gobiernos locales

Como parte del trabajo para fortalecer las tramas comunitarias, y en articulación con el Ministerio de Mujeres y Diversidad de la provincia de Buenos Aires, se realizaron tres encuentros presenciales en los municipios de Berisso, Ensenada y La Plata. Estas jornadas reunieron a trabajadores/as y funcionarios/as para reflexionar sobre las articulaciones existentes entre Estado y espacios comunitarios, reconocer su contribución y analizar las demandas y potencialidades del sector con vistas a la elaboración de políticas públicas más integrales y sostenibles.

El principal desafío, del que parte también el aprendizaje, tenía que ver con tratar de generar las mejores vías para una un vínculo o una relación más armoniosa y fluida entre el Estado y el sector comunitario en general.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Los márgenes entre lo comunitario y lo estatal son, en muchos casos, difusos. Existe una relación de mutua dependencia: mientras que el Estado logra una mayor eficacia en la implementación de políticas públicas a través de estas redes comunitarias, los espacios comunitarios no son aún reconocidos como sujetos de política pública. Esta falta de institucionalización compromete su sostenibilidad en el tiempo y, con ello, la sostenibilidad de la vida de millones de personas. Un valor agregado que mencionan los espacios comunitarios como resultado del proyecto es haber logrado acercar las distancias que los separaban de los espacios de gobierno, para poder trabajar de manera más cercana y articulada.

Empezamos a tener una mayor apertura de diálogos con los municipios. Los municipios empezaron a comprender que pueden apoyarse en la comunidad, que la comunidad tiene conocimientos y saberes que les son indispensables y que estamos iniciando algo que es muy importante, porque un poco los gobiernos van y vienen, ¿no? Pero la comunidad es siempre la misma, digamos, la gente en los barrios no es que se muda todo el tiempo o es toda distinta.

Representante de una organización que participó del proyecto

Tabla 5. Results Based Framework para el Resultado 3

Resultado 3	Indicadores de resultado y productos	Target	Valor alcanzado
Se calcula y evalúa la arquitectura subnacional de cuidados y las/os trabajadores comunitarios remunerados necesarios para la transformación del empleo precario en trabajo formal desde la perspectiva de la contribución económica de los cuidados y los derechos laborales.	Indicador de resultado: Cantidad de provincias con evaluaciones de necesidades con costos sobre servicios de cuidado.	3	3
	Indicador 3.1A: Cantidad de reuniones nacionales y provinciales para facilitar las mejores prácticas en evaluaciones del espacio fiscal.	10	10

Fuente: elaboración propia sobre la base del RBF de ONU Mujeres.

Se llevó a cabo con éxito el cálculo y la evaluación de la arquitectura subnacional de cuidados, así como la estimación del número de trabajadores y trabajadoras comunitarias remuneradas necesarias para avanzar en la transformación del empleo precario en trabajo formal en las provincias de Buenos Aires, Neuquén y La Rioja. Este ejercicio se desarrolló desde una doble perspectiva: por un lado, reconociendo la contribución económica del sector de cuidados; y por otro, incorporando un enfoque de derechos laborales.

La iniciativa permitió generar información clave para dimensionar la magnitud de la fuerza de trabajo involucrada en tareas de cuidado a nivel comunitario, identificar los déficits de cobertura existentes y proyectar escenarios posibles para la expansión y formalización del empleo en este sector.

Como resultado, se fortaleció la base técnica para el diseño de políticas públicas orientadas a jerarquizar el trabajo de cuidados, mejorar las condiciones laborales y avanzar hacia un modelo de desarrollo más inclusivo y con perspectiva de género.

Estimación de inversión en servicios de cuidado: un ejercicio clave para el diseño de políticas públicas

Estimar la inversión necesaria para cerrar las brechas en los servicios de cuidado a nivel provincial constituye una herramienta estratégica para el Estado. Este tipo de ejercicio no solo permite analizar cómo está conformada actualmente la oferta existente, sino que también habilita una reflexión más amplia sobre los beneficios que una mayor inversión en cuidados podría generar en términos sociales, económicos, fiscales y laborales.

En esta oportunidad, para el desarrollo de los estudios desarrollados en las provincias de Buenos Aires, Neuquén y La Rioja, se aplicó la metodología desarrollada previamente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, que había sido utilizada en Argentina para elaborar costos de cuidados en las provincias de Santa Fe y Chaco. Con el objetivo de ampliar la base de información disponible y avanzar hacia un análisis aún más comparativo e integral sobre la situación de los cuidados en el país, se replicó el ejercicio en estas tres nuevas jurisdicciones.

Para llevar adelante este proceso, se conformó un equipo central compuesto por un grupo de consultoras con experiencia en ejercicios previos y conocimiento profundo de la metodología. Además, se incorporaron consultoras y equipos técnicos locales en cada una de las provincias participantes. Esta articulación permitió no solo la producción de información clave sobre la inversión en cuidados, sino también la sensibilización y formación de trabajadoras y trabajadores de distintas áreas de la administración pública provincial.

Durante el desarrollo del trabajo, se identificaron déficits en los sistemas de información que limitan el diseño de políticas públicas eficaces. Fundamentalmente, en torno a la disponibilidad de datos sobre el diamante que refleja el sector comunitario. Al mismo tiempo, se generaron valiosas articulaciones

interinstitucionales, que lograron fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para abordar el tema de los cuidados de forma transversal e integrada.

Como resultado final, se elaboró y publicó un informe analítico sobre el financiamiento de los cuidados en Argentina, que presenta un diagnóstico del estado actual y plantea escenarios posibles para su desarrollo futuro.

[Los costeos] sirven para poner en discusión el tema de la precarización que tienen muchos profesionales dedicados al cuidado, con excepción de los maestros que son los que están como más formalizados, pero después el resto la verdad que la mayor parte de los profesionales que se dedican a cuidados de la parte de salud o desarrollo social, desarrollo comunitario, todas las que las personas que atienden caso de violencia de género, tema de salud mental, de consumo problemático están particularmente precarizados.

Representante de una organización que participó del proyecto

Desafíos y continuidad del trabajo en contextos adversos

A partir de diciembre de 2023, los cambios introducidos por el gobierno nacional en materia presupuestaria y el progresivo desfinanciamiento hacia las provincias han generado serias restricciones para el desarrollo de políticas públicas en este sector. La eliminación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad trajo como consecuencia la disolución de la Mesa Interministerial de Cuidados, interrumpiendo el proceso de fortalecimiento institucional que se había iniciado.

A pesar de este contexto adverso, se realizó una reprogramación de la planificación original, tanto para este resultado, como así también para el número 4, tal como se expresa en detalle en el apartado 6.1. Relevancia y coherencia. En este sentido, se redirigió la estrategia para avanzar en el fortalecimiento de las áreas de género a nivel provincial y municipal, tomando en consideración las 3 provincias en las que se desarrollaron los costos. A través de estas articulaciones, se sostuvo la agenda de cuidados en distintas jurisdicciones, acompañando procesos locales y promoviendo iniciativas que contribuyen al reconocimiento y fortalecimiento del sector.

Hacer los costeos es un buen ejercicio porque permite poner en diálogo a todos los sectores del gobierno y también se los capacita en el tema de cuidados. Me parece muy importante ese trabajo de sensibilización que se hizo al interior del gobierno y convocarlos para pensar sobre este tema y hacer ese ejercicio.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Tabla 6. Results Based Framework para el Resultado 4

Resultado 4	Indicadores de resultado y productos	Target	Valor alcanzado
La Mesa Interministerial de Políticas de Cuidados conoce y responde a las necesidades de grupos específicos de mujeres en situación de vulnerabilidad.	Indicador de resultado: Cantidad de productos de conocimiento basados en evidencia y recomendaciones sobre las necesidades de grupos específicos de mujeres en situación de vulnerabilidad integrados en los compromisos gubernamentales.	10	14
	Indicador 4.1A: Cantidad de funcionarios públicos que reciben estudios y recomendaciones.	16	85
	Indicador 4.1B: Cantidad de reuniones de asistencia técnica.	16	20
	Indicador 4.1C: Cantidad de propuestas elaboradas por los miembros de la mesa interministerial de cuidado.	2	2
	Indicador 4.2A: Cantidad de menciones en redes sociales y medios de comunicación sobre la situación de las mujeres y las políticas de cuidado a nivel rural y comunitario.	200	240
	Indicador 4.2B: Cantidad de eventos paralelos que presentan los resultados de este programa y las recomendaciones de políticas durante la Conferencia de la Mujer.	1	1
	Indicador 4.2C: Cantidad de recomendaciones de políticas incluidas en la Declaración de la Conferencia de la Mujer.	1	1

Fuente: elaboración propia sobre la base del RBF de ONU Mujeres.

Durante el primer año del proyecto, se logró una articulación efectiva con la Mesa Interministerial de Cuidados a nivel nacional, lo que permitió avanzar en acciones conjuntas y alinear los objetivos del proyecto con los lineamientos nacionales vigentes. Sin embargo, ante la eliminación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad —organismo responsable de la gobernanza de dicha Mesa—, se reorientaron con éxito los esfuerzos hacia el fortalecimiento de la agenda de cuidados en los niveles local y subnacional.

Recomendaciones adoptadas por los gobiernos subnacionales

La provincia de Neuquén tomó los resultados del estudio de costeo de sistemas de cuidado - correspondiente al Resultado 3- como insumo estratégico por el gobierno provincial para la planificación y fortalecimiento de políticas públicas en la materia. Esta decisión fue expresamente señalada por la Ministra de las Mujeres y de la Diversidad de la provincia durante la última reunión de la Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, realizada el 9 de diciembre de 2023.

En la provincia de Buenos Aires, el proyecto generó diversos productos analíticos — como el mapeo de espacios de cuidados comunitarios, recomendaciones de políticas públicas, estudios de caso y un ejercicio de costeo del sistema de cuidados— que sirvieron como base para una agenda de trabajo conjunta con el Ministerio de Mujeres y Diversidad provincial. En este marco, se implementaron acciones orientadas al fortalecimiento de espacios comunitarios de cuidado y a la articulación con gobiernos municipales.

Durante la reunión de la Mesa Intersectorial *“La Cocina de los Cuidados”*, celebrada el 6 de marzo de 2025, Iris Pezzarini, Jefa de Gabinete del Ministerio de las Mujeres y Diversidad bonaerense, reafirmó el compromiso del gobierno provincial con el reposicionamiento de la agenda de cuidados, con foco en su dimensión comunitaria. Entre las prioridades identificadas, se destacan:

- Avanzar hacia una conceptualización común de los cuidados desde una perspectiva feminista, tanto al interior del gobierno como con organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

- Fortalecer alianzas con gobiernos locales, como es el caso del Municipio de San Martín, a través de la articulación con el intendente Gabriel Katopodis.
- Reorientar la iniciativa “Municipios por la Igualdad” hacia el apoyo a redes y espacios comunitarios de cuidado, promoviendo una organización social de los cuidados más justa y sustentable.
- Impulsar estrategias de financiamiento sostenible para el sector, incluyendo la presentación de proyectos ante agencias de cooperación internacional.

Estas líneas de acción reflejan el impacto concreto del proyecto en la agenda pública de cuidados a nivel subnacional, promoviendo su institucionalización y expansión con enfoque de género, territorialidad y corresponsabilidad.

Participación en eventos paralelos de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2022)

Del 7 al 11 de noviembre de 2022, se celebró en Buenos Aires la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, organizada por la CEPAL, la Oficina Regional de las Américas y el Caribe de ONU Mujeres y el Estado argentino. Bajo el lema *“La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género”*, este encuentro constituyó un hito clave para visibilizar, debatir e impulsar políticas públicas orientadas a la construcción de sistemas integrales de cuidado en la región.

En este marco, se promovió la realización de **eventos paralelos de alto impacto**, donde se presentó la iniciativa desarrollada por la ALM junto a ONU Mujeres, que en dicho momento se encontraba en su etapa inicial. Estas actividades no solo permitieron socializar resultados preliminares del proyecto, sino también generar espacios de intercambio con activistas, referentes de organizaciones sociales, funcionarias y representantes gubernamentales de toda la región.

Además, se brindó **apoyo financiero y logístico** para garantizar la participación de mujeres líderes de la sociedad civil y gobiernos locales a la XV Conferencia Regional

sobre la Mujer de América Latina y el Caribe y al Foro Feminista (que se detalla más adelante), fortaleciendo la articulación regional en torno a la agenda de cuidados.

Entre los espacios destacados, se encuentran tres actividades centrales, alineadas con la actividad 4.2.4. del Documento del Proyecto:

📌 **Side Event 1: “Entre las tramas sociales y el Estado: Experiencias territoriales y comunitarias de cuidados”**

📅 9 de noviembre de 2022

Organizado por CISCOSA Ciudades Feministas, ALM y ONU Mujeres, en articulación con la Alcaldía de Bogotá, el Gobierno Municipal de Belém do Pará, el Instituto Nacional de las Mujeres de México, el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de Argentina, el Ministerio de Obras Públicas de Argentina y la CEPAL.

Este encuentro se enfocó en compartir experiencias regionales que abordan los cuidados desde una perspectiva territorial y comunitaria, visibilizando el rol de las organizaciones de base en el sostenimiento cotidiano de la vida. Durante su intervención, Norma Sanchís, Coordinadora General de la Asociación Lola Mora, destacó:

Nuestra apuesta es siempre tratar de contextualizar las políticas macroeconómicas con las circunstancias concretas de la vida cotidiana en los territorios, en los barrios y en las subjetividades, sobre todo de las mujeres más pobres”.

Norma Sanchís, Coordinadora General de la Asociación Civil Lola Mora

📌 **Side Event 2: “Ocuparnos de los cuidados sin dejar a nadie atrás. Buenas prácticas hacia la construcción de un Sistema Integral de Cuidados en la Argentina, con derechos e igualdad”**

📅 11 de noviembre de 2022

Este evento reunió a una amplia audiencia para compartir los principales aprendizajes y logros en la implementación de buenas prácticas orientadas al diseño de un sistema integral de cuidados en Argentina, con enfoque de género e interseccionalidad. Se debatieron avances y desafíos en torno al proyecto de Ley Cuidar en Igualdad, y se reafirmó el compromiso con el desarrollo de políticas públicas que garanticen el derecho al cuidado.

Foro Feminista

 *7 de noviembre de 2022*

Celebrado en el Espacio Memoria y Derechos Humanos (ex ESMA), el Foro reunió a más de 3.000 mujeres y diversidades de los movimientos feministas de América Latina y el Caribe, junto con funcionarias de gobierno y representantes de organismos internacionales.

Con la presencia activa de ALM, el Foro tuvo como eje central el debate sobre los desafíos hacia una sociedad del cuidado y la necesidad de su reconocimiento económico y social.

Compromiso de Buenos Aires: marco político y guía regional

El proceso culminó con la **adopción del Compromiso de Buenos Aires**, un documento clave que propone una hoja de ruta para avanzar hacia una sociedad del cuidado. El texto reconoce el cuidado como un derecho humano integral -a cuidar, a ser cuidado y a ejercer el autocuidado- y llama a superar la división sexual del trabajo, promoviendo una organización social del cuidado más justa. Este enfoque se enmarca en un nuevo estilo de desarrollo sostenible con igualdad de género en sus dimensiones económica, social y ambiental. Los lineamientos y acuerdos plasmados en este documento fueron considerados como insumos estratégicos para el diseño, desarrollo y comunicación del proyecto impulsado por ALM y ONU Mujeres.

Difusión y comunicación digital del proyecto

La ALM llevó adelante una estrategia sostenida de comunicación digital para visibilizar los avances del proyecto “Cuidados Comunitarios”, alcanzando un total de **215 publicaciones** en sus redes sociales institucionales (Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn y YouTube).

Estas acciones generaron un impacto significativo, con **107.000 impresiones** y **5.600 interacciones**, alcanzando una tasa de interacción del **5,3%**. Instagram fue la plataforma con mayor rendimiento, acumulando **89.000 impresiones** y **4.700 interacciones**.

Los contenidos difundidos abarcaron investigaciones, análisis y hallazgos vinculados a los diferentes componentes del proyecto, así como publicaciones sobre eventos con participación de ALM o sus organizaciones socias. Además, se compartieron **videos, materiales visuales y publicaciones colaborativas** con diversas instituciones, como Ciudad Futura, la Universidad Popular Barrios de Pie y el área de Género de Berisso, entre otras.

Complementariamente, se publicaron informes y artículos en el micrositio web del proyecto, alojado en la página oficial de ALM, estructurado según los tres ejes del proyecto:

- Cuidados en áreas rurales
- Cuidados comunitarios en áreas urbanas
- Costeo de sistemas de cuidado a nivel provincial

Durante el período de ejecución, las cuentas de redes sociales de ALM mostraron un notable crecimiento:

- **+144% en cantidad de seguidores/as**
- **+250% en promedio de publicaciones mensuales**
- **Incrementos entre 3.000% y 21.000%** en impresiones, interacciones y alcance mensual

Asimismo, **25 publicaciones adicionales fueron realizadas por organizaciones sociales y organismos públicos aliados**, como Ciudad Futura, Barrios de Pie, La

Poderosa, Chicxs del Pueblo, la Secretaría de Género y Derechos Humanos de Rosario, el área de Género del Municipio de Berisso y la Secretaría de la Mujer y Diversidad de La Rioja, entre otros.

Diseño e identidad visual

En paralelo, se desarrolló una identidad gráfica específica para el proyecto, incluyendo ilustraciones originales de cuidadoras comunitarias, trabajadoras rurales y mapas representativos de las zonas de intervención. Este material fue diseñado en coordinación entre los equipos de ALM y ONU Mujeres.

Finalmente, tanto ONU Mujeres como la ALM difundieron los avances del proyecto en sus respectivas redes sociales y plataformas digitales, consolidando su alcance y visibilidad a nivel nacional y regional.

6.3 Análisis de eficiencia

El proyecto mostró un uso eficiente de los recursos (financieros, humanos y materiales, administrativos, sistemas de información) y una correcta adecuación de la implementación.¹³

1. Utilización de recursos de acuerdo a lo planificado

Desde el punto de vista económico-financiero, el proyecto ha tenido un manejo eficiente de los recursos. La ejecución de los fondos destinados al proyecto muestra una distribución alineada con la planificación original. Si bien se realizó una reestructuración en línea con el análisis de relevancia y coherencia de la sección 6.1 para adecuar la intervención al contexto, los fondos disponibles se utilizaron en su integridad.

Ya casi llegando a finales de 2023 teníamos la incertidumbre de quién iba a estar en los gobiernos, ni siquiera si aquellos que iban a continuar en los gobiernos iban a mantener sus áreas de género. También sabíamos que cualquier tipo de cambio iba a implicar todo un periodo de adaptación de los equipos, o sea que era prácticamente imposible avanzar en eso. Ahí es

¹³ Aún no se encuentra disponible el informe final de ejecución que se emite directamente desde la Sede de ONU Mujeres, dado que no se ha cumplido el plazo por la proximidad de finalización del proyecto. La evaluación trabajó con la información disponible a la fecha.

donde tomamos la decisión de hacer un mejor uso de los recursos, no tenía sentido seguir avanzando con los costeos, porque además ya los tres que habíamos hecho, más los dos que tenía ONU Mujeres eran un buen cuerpo para poder cumplir con ese objetivo de establecer algún tipo de comparación y de análisis. Ahí decidimos hacer la reasignación más fuerte que tuvo que ver con la coyuntura, con la imposibilidad de avanzar en los costeos, pero también con la necesidad de fortalecer al sector comunitario que estaba siendo fuertemente atacado a nivel nacional y era un momento muy difícil.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

La tabla que se presenta a continuación resume el seguimiento presupuestario que fue aportado por ONU Mujeres como medio de verificación, conteniendo la información sobre la ejecución de gastos actualizada al 31 de enero de 2025.

Tabla 7. Matriz de seguimiento presupuestario al 31-01-2025

Resultados	Productos	Ejecutado				Ejecutado al 31-01-2025	Porcentaje de ejecución
		2022	2023	2024	2025		
1. Las instituciones y los socios que trabajan con la población rural aumentan sus conocimientos sobre las necesidades de atención específicas de las mujeres rurales y las estrategias para su cumplimiento.	1.1. Evidencia para la elaboración de políticas de cuidado en el área rural desarrollada. Desarrollo de un estudio exploratorio sobre las necesidades de cuidado, la infraestructura y las estrategias utilizadas por las familias rurales (incluyendo el trabajo infantil), así como los programas públicos para el área rural en localidades seleccionadas de la Región del Gran Chaco, que proporcionará evidencia para la definición de políticas públicas a escala.	\$18.000	\$39.000			\$57.000	100%
2. Fortalecimiento de los sistemas de atención comunitaria mediante el apoyo institucional a las organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario.	2.1. Evidencia de experiencias históricas, y modalidades, mecanismos y coaliciones actuales sobre la oferta de las organizaciones de base de mujeres que prestan servicios de cuidado a nivel comunitario. Desarrollo de un estudio cualitativo sobre la oferta de servicios de cuidado a nivel comunitario a través de organizaciones de mujeres y otras organizaciones sociales en la Ciudad de Rosario y dos Municipios del GBA (provincia de Buenos Aires) para categorizar tipos de organizaciones, número de personas involucradas, sostenibilidad en el tiempo, estrategias y resultados de las experiencias.	\$21.000	\$41.000	\$6.000		\$68.000	100%
	2.2. Fortalecimiento y promoción de las redes de organizaciones de base que prestan servicios de atención a nivel comunitario. Capacitación en calificación laboral, derechos laborales y sindicalismo y acreditación de competencias.	\$12.000	\$49.000	\$33.000		\$94.000	100%
3. Se calcula y evalúa la arquitectura subnacional de cuidados y los trabajadores comunitarios remunerados necesarios para la transformación del empleo precario en trabajo formal desde la perspectiva de la contribución económica de los cuidados y los derechos laborales.	3.1. Fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos para realizar evaluaciones basadas en las necesidades de las inversiones públicas en servicios de atención. Se calculan y evalúan las propuestas para transformar los trabajos precarios en trabajos formales para los cuidadores de la comunidad.		\$15.000	\$4.000		\$19.000	100%
4. La Mesa Interministerial de Políticas de Cuidados conoce y responde a las necesidades de grupos específicos de mujeres en situación de vulnerabilidad.	4.1: Fortalecimiento de la capacidad de los miembros de la Mesa Interministerial de políticas de cuidado. ONU Mujeres brindará apoyo técnico en el diseño e implementación de un sistema integral de cuidados en Argentina (mapeo, costeo, generación de evidencia, incidencia, etc.), con un enfoque interseccional.	\$7.000	\$17.000	\$10.000		\$34.000	100%
	4.2: Evidencia generada a lo largo del proyecto sobre las necesidades específicas de los grupos de mujeres con vulnerabilidad, difundida a nivel nacional y regional.	\$49.000	\$46.000	\$16.000		\$111.000	100%
Total Programatic Costs						\$383.000	100%
Direct Programme Management Costs		\$36.500	\$61.004	\$18.704	\$6.800	\$123.008	100%
Programme Support Costs (8%)						\$40.481	100%
Un Coordination Levy (1%)						\$5.465	100%
TOTAL						\$551.954,00	100%

Fuente: elaboración propia con base en el documento Matriz RBF and budget de ONU Mujeres.

El proyecto fue seleccionado para formar parte de una auditoría a la que estuvo sujeta ONU Mujeres Argentina, en el marco de un proceso de auditoría que se llevó adelante para la Oficina Regional de ONU Mujeres para América Latina y el Caribe.¹⁴ Si bien el período de cobertura de la auditoría no abarca de manera completa el plazo de ejecución del proyecto, brinda una contundente opinión sobre la eficacia observada para el lapso bajo estudio.

En nuestra opinión, los gastos reportados por la contraparte, tal como se presentan en los formularios FACE [Funding Authorization and Certificate of Expenditures] entregados por la misma, por un monto de USD 102.908, reflejan razonablemente, en todos los aspectos materiales, los gastos incurridos por la contraparte para los proyectos durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, de acuerdo con las políticas contables de ONU Mujeres y están: (i) en conformidad con los presupuestos del proyecto aprobados; (ii) destinados a los fines aprobados del proyecto; (iii) en cumplimiento con los reglamentos, normas, políticas y procedimientos pertinentes de ONU Mujeres; y (iv) respaldados por comprobantes debidamente aprobados y otros documentos justificativos.

Informe del equipo auditor del proyecto

La auditoría reconoce que las actividades del proyecto fueron implementadas de acuerdo con los objetivos establecidos en los documentos del proyecto y que se completaron dentro de los plazos especificados en dichos documentos. Sin embargo, solo presenta una observación en torno a los ejercicios de control de gastos. En este sentido, recomienda a ONU Mujeres mejorar la calidad de sus registros, fundamentalmente haciendo foco en la importancia de la documentación respaldatoria para el desembolso de fondos. ONU Mujeres tomó nota de dicha recomendación y ajustó los procesos para el desembolso de pagos posteriores.

2. El personal asignado fue suficiente y con las competencias necesarias para el desempeño de su trabajo.

¹⁴ La auditoría fue liderada por una firma independiente a ONU Mujeres y de la contraparte, se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) y conforme al Código de Ética para Contadores Profesionales del IESBA.

El proyecto diseñó una gobernanza que delimitó claramente los roles de cada parte interesada. Por un lado, se conformó una estructura para dar curso a la organización estratégica. Para ello, se estableció un Comité Directivo del Proyecto (CDP) que fue responsable del éxito del proyecto mediante la toma de decisiones clave y el ejercicio del control general. El CDP se compuso por una representante de OSF, una representante de ONU Mujeres (Representante en Argentina) y una representante del socio ejecutor (Asociación Civil Lola Mora).

Luego, el Equipo de Gestión del Proyecto (EGP) se creó como un espacio responsable de la implementación diaria del proyecto, dirigido por el equipo gestor de proyectos (GP) de ONU Mujeres y el GP de la ALM como parte ejecutora. Así, la gestión diaria del proyecto se encontró a cargo de una Directora del Proyecto de ONU Mujeres y una asistente técnica, en tanto organismo de ejecución. El equipo de ONU Mujeres, en tanto responsable de la gestión del proyecto, tuvo una función de supervisión y seguimiento del programa para garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados del proyecto.

La ALM se desempeñó como entidad socia ejecutora del proyecto, siendo plenamente responsable de la coordinación general, la implementación de las actividades, el aseguramiento de la calidad y la provisión de consultoras/es técnicos, así como del soporte administrativo y operativo necesario para el desarrollo del proyecto. Se trata de una asociación con amplia trayectoria en la defensa de los derechos de las mujeres y los derechos humanos.¹⁵

El EGP mantuvo reuniones semanales durante todo el ciclo de vida del proyecto para dar seguimiento a la ejecución diaria de las actividades, analizar el alcance de los objetivos y monitorear el logro de los resultados. Durante este período, también se mantuvo una fluida comunicación a nivel del CDP y, fundamentalmente, en la fase inicial del proyecto.

¹⁵ La Asociación Civil Lola Mora (ALM) es una organización sin fines de lucro fundada en 1989 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Está integrada por profesionales, investigadoras y activistas feministas comprometidas con la promoción de la justicia social y la equidad de género. Su labor se centra en la investigación, la capacitación y la elaboración de propuestas de políticas públicas relacionadas con los derechos de las mujeres y las diversidades sexuales. ALM aborda temáticas como el trabajo de cuidados, tanto remunerado como no remunerado, y analiza el impacto de las políticas económicas y comerciales en las mujeres. Trabaja en articulación con organizaciones de base, sindicatos, activistas y representantes gubernamentales, tanto a nivel local como internacional, para fortalecer la capacidad de incidencia de las mujeres y sus organizaciones en favor de la justicia social y económica. Más información en: <https://asociacionlolamora.org.ar/>

Durante la fase de iniciación del proyecto, se llevaron a cabo reuniones de asesoramiento con funcionarios clave del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, así como con los Ministerios de las Mujeres de los distintos niveles federales. Asimismo, se promovió la participación activa de organizaciones de la sociedad civil, con especial énfasis en aquellas conformadas por mujeres de base comunitaria, mujeres rurales y representantes del ámbito académico. Estas instancias de consulta permitieron incorporar una diversidad de perspectivas y fortalecer la pertinencia y legitimidad del proyecto desde sus primeras etapas.

3. La flexibilidad del donante en la reasignación de recursos en necesidades emergentes fue clave para la adaptación de la intervención a la realidad del contexto.

Los cambios políticos que se sucedieron en Argentina a partir de diciembre de 2023 obligaron a repensar algunas líneas de trabajo del proyecto para garantizar su coherencia, como ya fue detallado en varios puntos del informe. En este sentido, se entabló un proceso de diálogo a nivel del Comité Directivo del Proyecto para reorientar las acciones planificadas. Para formalizar y concluir este proceso de negociación, la ALM envió por escrito al donante un estado de situación del contexto y una propuesta de ajuste de actividades, previamente acordada con ONU Mujeres. Se destaca la visión del donante para comprender y aceptar los cambios propuestos con celeridad, lo que permitió reorientar agendas con velocidad. De todas maneras, fue necesario solicitar una extensión de plazos sin costo, que también fue rápidamente aceptado por el donante.

6.4 Análisis de sostenibilidad, género y derechos humanos

6.4.1. Sostenibilidad

En este apartado se presentan los principales hallazgos del análisis sobre la sostenibilidad del proyecto, es decir, sobre las posibilidades de mantenimiento de los avances y resultados logrados en el tiempo de ejecución, con foco en el futuro más inmediato.

En primer lugar, la densa trama de actores y actrices sociales e institucionales comprometidos con anterioridad al proyecto con la temática y el estrechamiento de esas redes a partir de su participación en este proyecto, parecen augurar buenas posibilidades de mantenimiento de sus líneas centrales de trabajo; en especial en lo que respecta a promover una mayor visibilización y reconocimiento de los cuidados comunitarios, abogar por mejoras laborales para quienes realizan este trabajo, continuar con las acciones de fortalecimiento y certificación de saberes, y propiciar que estos sean efectivamente puestos en práctica de forma cotidiana.

El valor de la participación, el valor del reconocimiento, el valor de la socialización de los saberes, de sus capacidades, de sus estrategias, las alianzas que se pueden entablar a partir de esos espacios, de esos encuentros. Es lo que se construye hacia el futuro, o sea, en términos de esto de qué quedaba para el futuro, bueno, también quedaron múltiples redes de espacios y de organizaciones.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

En este sentido, las alianzas estratégicas creadas o fortalecidas en el marco de este proyecto y la sinergia virtuosa generada entre los actores participantes resultan cruciales para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas. En específico, la trama de actores ha adquirido densidad en distintas escalas. Por un lado, esto puede notarse a nivel institucional, es decir, entre distintas organizaciones pertenecientes a distintos ámbitos.

Bueno, de parte de la sostenibilidad de la línea (...) destaca la amplitud de su agenda de contactos y, sobre todo, cómo profundizó el trabajo con ciertas organizaciones y también entidades académicas y demás. (...) Armaron como vínculos que van a quedar, digamos, más allá de la existencia de esto.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Aún más, en el marco de las actividades llevadas a cabo en el proyecto se han generado una diversidad de articulaciones y alianzas que ya han derivado en nuevas iniciativas que buscan darle continuidad a la temática.

[Este proyecto] a [menciona el nombre de la organización] esto le permitió tener

otros diálogos con el Ministerio de Mujeres y presentar un programa de cuidados comunitarios, que se llama [menciona el nombre del programa]. (...) Tuvo otras ramificaciones. Tuvo otras ramificaciones y, más allá de esta línea puntual de ONU Mujeres, estamos trabajando en otras líneas junto con el Ministerio poniendo en valor el cuidado comunitario.

Representante de una organización que participó del proyecto

Por otro lado, la trama de relaciones también ha ocurrido a nivel territorial, fomentando la generación de nuevos vínculos entre mujeres que realizan trabajo de cuidados comunitarios.

Me ha pasado de participar en ciertos encuentros donde una decía: “Y yo a fulanita, que vive acá tres cuadras, no la conocía, o sea, no sabía que hacía esto.” Entonces se articulan como alianzas, con tramas territoriales, super ricos y que es difícil dar cuenta de eso en los informes. (...) hay una riqueza que es difícil de transmitir, de capturar.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Hay un grupo de WhatsApp en el que yo formo parte que está activo y que está activo en ese sentido, digamos, como red de territorial, digamos. No, no es que es un grupo donde circula gilada, digamos, ¿no? Sino como que están ahí como cuando bueno, surge un problema, necesitan alguna cosa, algún recurso, alguna que tiene más experiencia, le comparte a la otra. Se constituyó un grupo muy sólido.

Representante de una organización que participó del proyecto

Del mismo modo, el interés y la aceptabilidad que en estos años ha ido generando el proyecto en distintos espacios respecto a la necesidad de contemplar los cuidados comunitarios en las políticas de gobierno, en los estudios sobre cuidados, en los congresos y las conversaciones públicas sobre derechos humanos de las mujeres y desarrollo, también se espera que puedan traccionar resultados favorables en términos de sostenibilidad de esta agenda. En este sentido, conforme a lo sostenido por parte de entrevistadas, a raíz de su participación en el proyecto, distintos gobiernos subnacionales han comenzado a incorporar a los cuidados comunitarios a sus líneas de política, en una señal de clara continuidad de trabajo en la temática.

(...) el gran resultado del proyecto es haber instalado el tema de los cuidados comunitarios, como una de las estrategias dentro de esta organización social de los cuidados que estaba absolutamente eh invisibilizada y desatendida y que en definitiva es la la alternativa a la que acceden millones de personas para cubrir estas necesidades.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Y después otras cuestiones, como por ejemplo [menciona un nombre personal] que está en el [menciona la función de la persona] del Ministerio de las Mujeres, en una presentación, en la Cocina de los Cuidados, anunció que se iban a reasignar partidas de un programa para fortalecer espacios de cuidados comunitarios. (...) bueno, todo esto nos va llegando paulatinamente y son los resultados reales del proyecto. Cómo este proyecto continúa o las acciones que emprendimos durante estos años continúan, más allá de la existencia concreta y material de la posibilidad de seguir financiando acciones. Cómo las distintas contrapartes tomaron este tema y lo pueden seguir desarrollando por fuera del proyecto.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Asimismo, se han generado valiosos insumos que aportan información indispensable para optimizar cualquier continuidad o nuevo esfuerzo en la materia -tal como los documentos de mapeos de política, la identificación de buenas prácticas y el mapeo de espacios de cuidados comunitarios-, así como para abrir nuevas líneas de trabajo colindantes.

(...) hay un relevamiento hecho muy rico de primera mano, o sea, hay cosas que dicen las propias mujeres de vínculos con lo productivo, con la ruralidad, con las políticas públicas, con la infraestructura. Bueno, hay 20.000 cosas que se podrían hacer, recomendaciones y sacar de ahí líneas de otros proyectos muy concretos.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Del mismo modo, la certificación de saberes y formaciones, en especial aquellas que se centran en una formación de formadoras, ayudan a sostener esos espacios en el tiempo y dejan una capacidad instalada para continuar fortaleciéndolos. Para una evaluación más acabada de este último punto, hubiese sido deseable contar con métricas sobre el impacto a corto y mediano plazo de todas las instancias formativas

realizadas, así como llevar adelante, registrar y medir acciones de seguimiento tendientes a facilitar la aplicación de conocimientos y habilidades.

Por otro lado, la traducción de los saberes trabajados durante las instancias de formación en cuadernillos próximos a publicarse y difundirse, también resulta destacable en términos de sostenibilidad, en la medida en que favorece su uso, reutilización, apropiación y continuidad, a través de facilitar la gestión y coordinación de actividades similares que rebasan la temporalidad de este proyecto.

Nosotras tenemos tres cuadernillos, dos que ya están publicados y uno que está en proceso, sobre cuidados comunitarios, sobre endeudamiento de las mujeres sobre todo en sectores populares y fiscalidad feminista, y vamos a elaborar una metodología de mapeo, de estas experiencias de mapeo que estuvimos llevando a cabo con el proyecto. La idea es que estos cuadernillos vayan a las organizaciones con las que trabajamos para que ellas puedan seguir autogestionando estos encuentros y trabajar directamente con las cuidadoras y referentas. (...) es como dejar ciertos recursos, capacidad instalada en esos espacios con los que trabajamos.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Con todo, resulta evidente en los resultados del proyecto que, para su sostenibilidad a gran escala, el compromiso estatal al más alto nivel, la voluntad política, constituye un elemento clave para garantizar sostenibilidad.

Sobre este punto, es necesario considerar el contexto país. El mantenimiento de las líneas de trabajo del proyecto -de la agenda de cuidados en general, y de cuidados comunitarios en particular-, requerirá, debido a circunstancias del contexto político, económico y social, del estrechamiento, el fortalecimiento, la ampliación y la nutrición permanente de estas redes, así como de escucha y diálogo multiactoral permanentes.

El contexto nacional, lejos de encontrarse exento de desafíos, insta a la creatividad y el fortalecimiento de la trama de organizaciones y movimientos de base que sostienen esta agenda. Los cambios de gestión gubernamental han modificado el panorama, obligando a repensar nuevos cursos de acción. En un contexto político adverso para la agenda de igualdad y derechos humanos, signado por una creciente

desjerarquización de la institucionalidad de género, falta o insuficiencia de recursos en los estados subnacionales para implementar sistemas de cuidados -con base, por ejemplo, en los costeos realizados en el marco del proyecto-, sin financiamiento de obra pública que permita avanzar en la creación de infraestructura de cuidados y con una aguda crisis socioeconómica, las alianzas territoriales cumplen un papel indelegable en el sostenimiento de los cuidados comunitarios, quienes a su vez estarán especialmente exigidos por las necesidades del contexto. Como se mencionó, deberán destinarse especiales esfuerzos a fortalecer las alianzas ya existentes entre organizaciones de base con distinta antigüedad y trayectoria para sostener la agenda, maximizar recursos, amplificar sus voces y abogar por las políticas necesarias en los distintos niveles del Estado y la comunidad internacional. Esto es algo que las organizaciones no desconocen y en lo que ya parecen estar trabajando en conjunto para poder gestionar o subsanar de forma colectiva. Aun en una coyuntura que presenta complejos desafíos, la trayectoria y el compromiso previo de las organizaciones, fortalecidos gracias al proyecto, parecen ser una garantía de durabilidad.

Nosotros trabajamos con las otras organizaciones que formaban parte del proyecto. Me parece importante porque hay un momento difícil de las organizaciones, ¿no? Fue un tema que atravesó también todas las instancias. Eh, nada, un poco la situación actual, digamos, de crisis económica pero también de la arremetida del gobierno hacia las organizaciones territoriales y retirarles recursos... y las organizaciones donde trabajamos, todas son organizaciones nacionales, que fueron las organizaciones más golpeadas porque dependen un poco de los recursos el gobierno nacional y eso fue lo primero que se recortó, digamos. (...) Entonces, hoy a partir de eso estamos trabajando de manera más articulada en el mismo territorio, e intentando con los pocos recursos que hay del Estado, pero con lo que hemos generado desde la gestión social y desde la construcción comunitaria. Me parece que ahí también hubo como un enlace que pudo fortalecer ese momento difícil de organizaciones que estaban atravesando un momento de crisis.

Representante de una organización que participó del proyecto

Hoy por hoy, no puedo obviar la coyuntura sociopolítica que estamos viviendo y económica, son sostenibles porque detrás de cada organización hay una fuerte convicción y voluntad política por la acción que se hace. (...) hay una voluntad que va más allá de los buenos tiempos.

Representante de una organización que participó del proyecto

También serán cruciales las articulaciones entre las organizaciones sociales y la academia, las organizaciones gremiales, las empresas y los gobiernos subnacionales que aún continúen apoyando la agenda. Del mismo modo, será central el apoyo que las agencias internacionales de derechos humanos puedan continuar brindando a las organizaciones de base, a los fines de propiciar el sostenimiento y profundización de los resultados alcanzados mancomunadamente.

6.4.2. Análisis de género y derechos humanos

En este apartado se analiza el modo en que el proyecto incorpora una perspectiva de género y derechos humanos en sus principales componentes y resultados. Al respecto, en primer lugar, es dable señalar que éste se centra en una temática de especial relevancia para la promoción de la autonomía de las mujeres: los cuidados, y lo hace a partir de focalizarse en un actor protagónico en lo que respecta a su provisión: las organizaciones de base, las acciones colectivas de los grupos autogestionados y las cooperativas que brindan cuidados comunitarios a extensas y diversas poblaciones -niños/as, jóvenes y adultos/as- de forma directa en todo el territorio nacional. Con ello, el proyecto se enfoca, de manera fundamentada y coherente, en las cuidadoras y los espacios de cuidados de los sectores más vulnerabilizados: las mujeres que residen en ámbitos rurales y aquellas que lo hacen en barrios en situación de pobreza en el ámbito urbano, para (re)conocer la especificidad de las cargas de los cuidados que éstas soportan y coadyuvar a su visibilización, reconocimiento y fortalecimiento. De esta manera, la relevancia del proyecto en términos de género y derechos humanos es especialmente significativa, en tanto aporta información sobre cuidados comunitarios, en especial en barrios populares y zonas rurales, la cual es comparativamente escasa e indispensable para el diseño de nuevas y más efectivas políticas públicas. También lo es en la medida en que contempla en sus actividades tanto a quienes reciben cuidados como a quienes cuidan, trabajando un amplio abanico de temáticas que los incluyen en distintos grados como, por ejemplo, el cuidado de quienes cuidan, es decir, la importancia de las prácticas de autocuidado en las cuidadoras (abordado, por ejemplo, en los talleres realizados junto con CEITYS-MTE).

En línea con esto, el proyecto incorpora de forma transversal a todas sus etapas una perspectiva de género interseccional, así como el principio de no dejar a nadie atrás en todas sus actividades. Esto contribuye de forma directa a que sus resultados, lejos de caer en una mirada simplista y homogeneizante sobre las mujeres y los cuidados comunitarios, logren reflejar de una manera muy precisa y aguda una fotografía heterogénea, rica y diversa de los mismos. Esto ha sido posible gracias a considerar los modos específicos en que el género se intersecta con el ámbito urbano y rural de residencia, la edad, la pertenencia a pueblos indígenas, entre otras categorías sociales relevantes. Como resultado, el proyecto logró dar cuenta de los modos en que se configuran las relaciones de género y la división sexual del trabajo en cada territorio, permitiendo encontrar tanto continuidades como discontinuidades entre ellos. Asimismo, los estudios pudieron recuperar los distintos grados de instalación de la agenda de cuidados en los territorios, así como dar cuenta de los disímiles niveles de acceso, conocimiento, cercanía y apropiación de las políticas de cuidados promovidas por parte del Estado.

Con ello, los resultados arrojados por este proyecto muestran de manera especialmente clara como el propio concepto de cuidados no es transparente, no está cerrado, y que la sutura o universalización de su significado puede acarrear problemas en la formulación de políticas públicas. En otras palabras, el proyecto prueba que el significado del trabajo de cuidados, las actividades que alcanza, el modo en que éste es comprendido varía sustantivamente entre comunidades y territorios, lo que imposibilita arribar a un significado unívoco y generalizable.

En este sentido, el evitar partir de una concepción cerrada de lo que se entiende por cuidados, le ha permitido al proyecto que las actividades se hayan adaptado a la definición que los cuidados comunitarios adquieren en cada territorio específico y que, con ello, respondan a las necesidades y requerimientos particulares de cada actor involucrado -por ejemplo, la línea formativa específica sobre “promotoras territoriales contra la violencia de género y por la promoción de derechos” que fue parte de las instancias de formación con CEITYS-MTE-. En este sentido, el proyecto muestra como para las organizaciones comunitarias de la provincia de Buenos Aires, las tareas de cuidados alcanzan también labores vinculadas a consumos problemáticos y violencia por motivos de género, salud mental y primeros auxilios. En lo que respecta al ámbito rural -con foco en la región del Gran Chaco en Argentina-, por su parte, los

informes dan cuenta de que los cuidados refieren al amplio abanico que sostiene y reproduce la vida en su sentido más amplio, incluyendo tanto a las personas como también a los animales, las plantas, el agua, la cultura, los espacios organizativos y el territorio. La constatación empírica de la diversidad geográficamente situada de arreglos, modos de organización, gestiones y concepciones sobre el cuidado también ha llevado al proyecto de forma especialmente acertada y sensible a las distintas realidades territorialmente situadas a hablar de “ruralidades” y “mujeres rurales” en plural, en lugar de “ruralidad” o “mujer rural” en singular. Asimismo, junto con los diversos alcances y contornos que adquiere el concepto de cuidados para las propias mujeres que los proveen en entornos comunitarios, también se logran recuperar distintos grados de reconocimiento de estas tareas como trabajos valiosos para sus comunidades y la economía en su conjunto, arrojando un mosaico de definiciones, relaciones y concepciones.

Finalmente, desde una perspectiva epistemológica crítica, el proyecto parece otorgar especial autoridad epistémica a las voces de las mujeres que sostienen los cuidados comunitarios en los territorios, valorando sus saberes e integrando sus voces en el diseño de muchas de las actividades. Esto parece haberse traducido en una especial sensación de cercanía que expresan algunas destinatarias entrevistadas en el marco del proyecto, respecto a los resultados arrojados por él.

Algo que nos pasó a las compañeras que fuimos al evento de devolución, que empezó a las 9 y terminó a la 1, que fue largo, pero que nos vimos plenamente reflejadas en esos números, con todo lo que contaban, no era algo alejado. (...) era la realidad nuestra, ¿viste? Sentimos como eso, como algo muy cercano, como nuestras palabras, como que fue escuchado, como qué evaluación tan finita se puede hacer, que no eran ni palabras difíciles ni cosas alejadas de nuestra realidad. Nos vimos plenamente reflejadas.

Destinataria de una de las actividades del proyecto

Del mismo modo, esto parece haber constituido un elemento clave para favorecer un proceso de reconocimiento, valorización y empoderamiento de las trabajadoras y su trabajo.

Bueno, eso fue todo un reconocimiento para las propias mujeres, la verdad que fue muy emotivo. Eh, y bueno, me parece que también por eso podemos decir que hubo un proceso también de ellas de empoderarse, de reconocerse, de enlazarse.

Investigadora que participó en la realización de estudios del proyecto

Para nosotras fue un proceso súper, súper rico y lo vemos en las compañeras que hacen estos procesos que bueno, salen más fortalecidas y nada, como se les nota encima que son más líderes que antes.

Representante de una organización que participó del proyecto

En pocas palabras, la adopción de un enfoque de género interseccional y situado desde la etapa de diseño le ha permitido al proyecto elaborar un conjunto de insumos especialmente valiosos -desde informes de investigación hasta costeos y mapeos de espacios de cuidado- que contribuyen al cierre de vacancias de conocimiento y brechas de información sobre cuidados en Argentina. Los resultados obtenidos dejan en evidencia que el Estado para ser eficiente debe conocer y contemplar las cosmovisiones de las comunidades y construir un vínculo basado en la interculturalidad, que evite el fracaso de políticas *top down* -lo que, a su vez, confirma el acierto de realizar estos diagnósticos en el marco de este proyecto-. De este modo, ha logra visibilizar aspectos relevantes de la provisión de cuidados comunitarios a través de organizaciones de base en comunidades que viven situaciones de vulnerabilidad, y generar insumos de especial valía para la creación de un Sistema Integral de Cuidados del gobierno argentino, desde una perspectiva de Derechos Humanos e Igualdad de Género.

7. Conclusiones

La evaluación final del proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina -*Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*” -implementado de forma conjunta por la Oficina de ONU Mujeres en Argentina y la Asociación Lola Mora, con el financiamiento de *Open Society Foundations*-, permite afirmar que éste ha realizado valiosos e innovadores aportes sobre uno de los vértices del “diamante del cuidado” menos explorado: la comunidad. El proyecto ha logrado cumplimentar los

objetivos propuestos en los tiempos planificados, alcanzando notables resultados en materia de generación de evidencia sobre los sentidos, concepciones, arreglos y gestión de los cuidados comunitarios desde un enfoque de género interseccional y situado. Los productos de conocimiento se destacan por la recuperación del saber-hacer de distintas mujeres del territorio argentino, desde una postura epistemológica que parte de reconocerlas como agentes epistémicos. El resultado es un mosaico heterogéneo y complejo de modos de concebir y realizar los cuidados comunitarios, que logra captar en buena medida las especificidades de los contextos en que estos se realizan -lo que se evidencia, por ejemplo, en la apelación al concepto de ruralidades en plural en lugar de hacerlo en singular-. Este mismo enfoque también se ve reflejado en el diseño de las distintas actividades formativas del proyecto, tendientes a certificar saberes en el marco de una agenda de trabajo co-diseñada con las propias destinatarias en función de sus intereses, requerimientos y necesidades geográficamente situadas. El carácter horizontal, participativo y situado de las intervenciones parece haber favorecido que las destinatarias se vean reflejadas en los resultados cristalizados en los productos elaborados, y den cuenta de su importancia y cercanía. Asimismo, el proyecto también ha realizado aportes significativos de cara a una posible implementación de un Sistema Integral de Ciudades en Argentina a través de la realización de costeos.

Por otro lado, el proyecto resulta destacable por la densa y diversa trama de actores que ha logrado relacionar y coordinar en articulaciones y alianzas en distintos niveles del territorio. Estas han demostrado ser verdaderamente virtuosas para la factibilidad y viabilidad de cada una de las actividades del proyecto, así como alentadoras respecto a las posibilidades de su sostenibilidad. Como corolario, el proyecto verifica la importancia y la necesidad de abordar la agenda de los cuidados, en especial de los comunitarios, a partir de la implicación directa, coherente y coordinada de todos los actores vinculados en la promoción y provisión de los mismos, con foco en el rol del Estado, la comunidad, las familias y, por supuesto, el apoyo de las agencias internacionales de derechos humanos -quienes aportan legitimidad y escalabilidad a las acciones-. Con ello, los resultados exponen la necesidad de seguir trabajando es post de que las articulaciones entre actores se vean favorecidas y fortalecidas, en especial en contextos sociales y políticos en los que esta agenda resulta despriorizada.

De este modo, la evaluación da cuenta de los diversos modos en que el proyecto ha contribuido a instalar la temática de los cuidados comunitarios en la agenda pública, gubernamental y académica, y ha promovido el fortalecimiento de quienes son sus actores clave, a través de un abanico integral de actividades que han incluido: la generación de virtuosos diálogos multiactorales y multisectoriales; el estrechamiento de redes barriales, comunitarias, entre trabajadoras y organizaciones; el fortalecimiento y certificación de saberes; la realización de costeos; el mapeo de espacios de cuidados comunitarios y de políticas vinculadas a la temática; la generación de conocimiento situado; la difusión de información y evidencia; entre otras.

Tras haber implementado estas acciones, el proyecto ha arrojado una plataforma de aprendizajes que permiten informar otras iniciativas similares o afines, que han sido recuperadas por esta evaluación. Por ejemplo, ha demostrado la importancia de adaptarse a las transformaciones del contexto -en este caso al cambio de gobierno y su impacto en la agenda y las políticas estatales de género y derechos humanos- y de reconvertir, cuando es necesario, componentes del proyecto con celeridad, pragmatismo y eficiencia. Las lecciones aprendidas y las tareas efectuadas también han permitido, en el marco de esta evaluación, elaborar un conjunto de recomendaciones tendientes a potenciar y poner en valor los resultados a los que se ha arribado.

En síntesis, la presente evaluación final ha repuesto en buena medida el trabajo articulado que han llevado adelante las entidades implementadoras del proyecto, la pertinencia del mismo para el contexto argentino y la *expertise* técnica y temática con que ha sido implementado. Los resultados alcanzados, favorablemente valorados por las personas entrevistadas, sientan un antecedente a referir, continuar y potenciar a través de futuras intervenciones que tengan entre sus objetivos principales visibilizar y fortalecer los cuidados comunitarios y mejorar las condiciones de aquellas mujeres que se dedican a proveerlos a diario.

8. Recomendaciones

La evaluación final del proyecto, con base en un análisis centrado en su ejecución y principales productos a través de los criterios previamente detallados, permite

formular un conjunto de recomendaciones orientadas a poner en valor los resultados arrojados por el mismo. Asimismo, permite identificar líneas de trabajo tendientes a robustecer, profundizar y/o amplificar los esfuerzos de fortalecimiento de los cuidados comunitarios en el marco de nuevos proyectos que den continuidad o dialoguen con el evaluado. A lo largo de este apartado se recuperan fragmentos de entrevistas que apoyan algunas de las sugerencias formuladas. A continuación, se ofrece una lista de recomendaciones.

Recomendaciones vinculadas de forma directa al proyecto evaluado:

- **Utilizar formatos innovadores y creativos para comunicar los hallazgos del proyecto.** El proyecto se destaca por una valiosa producción de conocimiento, la cual se caracteriza por recuperar las especificidades de cada comunidad y territorio seleccionados en relación con los cuidados comunitarios, constituyendo un valioso insumo para el (re)diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas y otras iniciativas basadas en evidencia. Para amplificar su difusión y promover un mayor uso de la misma se sugiere diversificar los formatos de reporte y comunicación de resultados -que se han centrado en la publicación de informes y la participación en eventos fundamentalmente académicos-, ampliando el público destinatario/audiencia y favoreciendo el acceso y utilización de la información producida. Así, por ejemplo, se podrían elaborar infografías u otras piezas gráficas; producir un podcast o un ciclo radial; generar instalaciones audiovisuales; entre otros formatos novedosos disponibles. La finalidad es que los soportes/registros que se utilicen para comunicar los hallazgos sean lo suficientemente novedosos e innovadores como para captar la atención de distintos públicos -diferentes actores sociales e institucionales, incluidos los medios de comunicación-, para continuar incidiendo en la conversación pública sobre la temática y amplificarla. Al respecto, es importante pensar en estrategias que permitan que aquellas poblaciones que no acceden al uso de tecnologías de información y comunicación puedan acceder a los resultados.

(...) hay mucha información relevada que me parece que el desafío, que no hemos logrado hasta el momento (...), es hacerlo asequible, digamos. Verlo, mostrarlo, sacar mensajes claves que puedas, o sea, es demasiada información.

- **Favorecer la sostenibilidad de los resultados mediante alianzas estratégicas.** Dado el complejo panorama que se presenta desde el nivel central de gobierno, se sugiere continuar abogando por la agenda de cuidados comunitarios a partir de estrechar los lazos existentes entre organizaciones de base, movimientos sociales, organizaciones de trabajadores/as, agencias internacionales y aquellos gobiernos subnacionales que mantienen un compromiso expreso con la temática. La generación de convenios, acuerdos, redes, mesas de trabajo, entre otros formatos posibles, propiciarán que se continúen generando resultados significativos y sostenibles, incluso una vez finalizado el proyecto.
- **Generar espacios de encuentro con las poblaciones y comunidades que participaron del proyecto para generar una nueva conversación con base en los resultados.** En los casos en los que esto no se haya realizado, se sugiere volver a las jurisdicciones en las que se realizó trabajo de campo y tomar contacto con las comunidades que participaron de los diferentes estudios realizados en el marco del proyecto, con el fin de presentar los resultados obtenidos y recibir una devolución de su parte. Esto abona a estrechar los lazos con esas comunidades y poblaciones, contribuye a continuar reflexionando y generando saberes participativos sobre la temática, y a evaluar posibles cursos de acción de aquí en adelante con base en los hallazgos de las investigaciones.
- **Transversalizar la agenda de cuidados comunitarios.** En línea con el punto anterior, en un contexto que se presenta adverso para trabajar de forma abierta o directa la agenda de los cuidados desde una perspectiva de género y diversidad, se sugiere explorar la posibilidad de transversalizar la temática, integrándose en otras agendas y demandas, a “políticas con incidencia en los cuidados”. Por ejemplo, ésta puede ser incluida como parte de los reclamos

por el acceso a servicios básicos, como una arista central para la promoción de la autonomía económica de las mujeres, etc.

(...) Cuidados, cuidados, cuidados, como que no termina de permear (...) quiero entrelazar, entrar por el ámbito más laboral, productivo, proyecto de vida y tocar ahí la agenda de cuidados, y no tantos cuidados sueltos. (...) la zanahoria tendría que ir por otro lado y ahí trabajar la agenda de cuidados, o por lo menos en esta coyuntura.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

(...) a lo largo del proyecto nos dimos cuenta que no se puede hablar de políticas públicas de cuidado exclusivamente, sino que hay un conjunto de políticas públicas que no están pensadas como políticas de cuidado, pero que tienen una incidencia concreta en los cuidados.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

- Del mismo modo, también parece central **incentivar una mayor articulación entre políticas públicas vigentes**, tanto aquella que se vinculan de forma directa con los cuidados como las que lo hacen de forma indirecta, con la finalidad de lograr un fortalecimiento recíproco, optimizar recursos y promover la consecución de buenos resultados. También podría ser una estrategia exitosa en contextos de especial complejidad para agenda.

O sea, ¿cómo se pueden volver más eficientes los recursos a partir de la articulación de las distintas políticas públicas que inciden en estos sectores? Y bueno, un poco de eso es de lo que va la trama de cuidado, ¿no? De pensar en estas estrategias.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

- **Utilizar la evidencia producida y el posicionamiento de la Asociación Lola Mora, junto con ONU Mujeres, para promover la sanción de nueva normativa que reconozca y proteja a las trabajadoras del cuidado comunitario.** Con base en la evidencia recabada por el proyecto, se

recomienda promover la sanción de nueva legislación que contribuya a visibilizar, reconocer y fortalecer al sector comunitario y a quienes desempeñan en él un trabajo que aún se encuentra feminizado y nula o precariamente remunerado.

- **Dar continuidad a las instancias de formación y certificación de saberes iniciadas en el marco de este proyecto**, con la finalidad de profundizarlas y fortalecer las estrategias y recursos para el abordaje y acompañamiento de las adolescencias, con foco en consumos problemáticos -una temática insistentemente mencionada por las destinatarias de actividades del proyecto entrevistadas-. Al respecto, emerge la necesidad de contar con una hoja de ruta o protocolo de acción, así como con recursorio de normativa, servicios y áreas estatales vinculadas a esta problemática a las que recurrir desde espacios comunitarios. Estos podrían ser incluidos como parte de los cuadernillos en los que se está trabajando en la actualidad y que tienen a las organizaciones de base como principales destinatarias/usuarios.

Sí, esa es la demanda concreta y que salió. Yo lo pienso como tipo protocolos, no sé si la palabra (...) para que nos acompañe más que nada y quede como herramienta general para todos nosotros que trabajamos las adolescencias y las pre-adolescencias, que están muy pero muy perdidas en el consumo. La verdad que se está viendo muchísimo. Y hoy no hay una herramienta que nos diga: "Che, ustedes van a, no sé, a Sedronar, hablan de tal forma, de tal ley o de tal cosa y pueden agarrar y ayudar al chico o ayudar a la mamá o guiarlos a, o sea, tal lado. Esto es la realidad que no está viendo nada de eso y que sí lo hay mucha demanda, mucha. Mucha mamá que te piden ayuda vos y vos no puedes hacer nada.

Destinataria de una de las actividades del proyecto

Siempre sale como, bueno, vimos esto, esto, esto, qué otras cosas podríamos trabajar y como darle continuidad. Eso me parece importante porque nada, te genera más herramientas y también vos decís, bueno, yo fui parte de esto, puse esto y mira, ahora sigue, o sea, sigue con esas herramientas.

Destinataria de una de las actividades del proyecto

- **Profundizar la línea de trabajo sobre masculinidades y cuidados comunitarios.** Aun cuando el proyecto no desatiende este aspecto por completo, se sugiere profundizar una línea de trabajo sobre masculinidades y cuidados, con el propósito de producir conocimiento situado que ayude a comprender con un mayor nivel de profundidad los sentidos y significados, las creencias, las expectativas y las normas sociales y de género, entre otras cuestiones, que subyacen a la menor participación de los varones en los cuidados en general, y en los comunitarios, en particular.

Recomendaciones ligadas a futuros proyectos y líneas de trabajo conexas:

- **Apoyar a los gobiernos en la estandarización y producción de información sobre oferta y demanda de cuidados y políticas de cuidados.** El proyecto ha realizado notables esfuerzos destinados a recabar, sistematizar, producir y poner a disposición información sobre las políticas públicas de cuidados que están siendo implementadas en distintos territorios. Con base en ello, sería deseable apoyar a los distintos niveles de gobierno en el fortalecimiento de la producción, sistematización y estandarización de información estadística y datos de registros administrativos sobre cuidados comunitarios -por ejemplo, respecto a: las condiciones laborales y de vida de las/os trabajadoras/as; la demanda y oferta de cuidados; los espacios de cuidados comunitarios existentes; etc.-. A su vez, debería propiciarse la interoperabilidad de las bases de datos entre distintos niveles de gobierno. Fortalecer esta capacidad en los gobiernos, además de contribuir al fortalecimiento de la gestión y a todo el ciclo de las políticas, podría facilitar el acceso a información oficial y actualizada que se requiere para realizar nuevos proyectos -como podrían ser futuros costeos o mapeos-, así como contribuir a alcanzar resultados representativos.
- **Promover el fortalecimiento del enfoque intercultural en las políticas vinculadas a cuidados.** El proyecto ha constatado el desafío de fortalecer, cuando no de incorporar, un enfoque intercultural y de género en las políticas públicas, que garantice que las mujeres en zonas rurales, criollas e indígenas, puedan acceder a ellas, utilizarlas y apropiárselas. Se recomienda continuar apoyando esta línea de trabajo.

- **Incorporar mediciones de resultados e impacto.** Incluir como parte de las actividades del proyecto mediciones *ex ante* y *ex post* -por ejemplo, a través de una breve encuesta *online* autoadministrada-, con el propósito de contar con evidencia que permita estimar los efectos, impactos y transformaciones que éstas producen en el corto o mediano plazo. Esto sería útil para conocer a través de una herramienta estandarizada, por ejemplo, si se modificó en algo el modo en que las trabajadoras reconocen los cuidados como trabajo y su aporte a la economía; si favoreció una mejora en sus condiciones laborales; si consideran que obtuvieron herramientas formativas que facilitaron su labor cotidiana; si se modificó su vínculo con los servicios estatales vinculados, etc.

(...) toda la parte de fortalecimiento se hizo, estuvo espectacular, hubo un despliegue enorme, hubo un montón de organizaciones que participaron, se alcanzaron una cantidad enorme de cuidadoras, pero mismo en los informes se destaca que no se percibían como cuidadoras, ¿no? (...) Y a nivel de eso [refiere al trabajo en sensibilización y cambio de estereotipos] yo no pude como poner un resultado concreto de este proyecto, porque no tenemos la evidencia generada. O sea, concretamente sabemos que pasó, sabemos que sucedió, tenemos como descriptivamente en los reportes esta información, pero no hubo como una generación de esto como un resultado en sí mismo.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

- **Fortalecer iniciativas de formación/capacitación con partidas presupuestarias para la compra de materiales didácticos.** De cara a futuros proyectos, se sugiere asignar presupuesto a la compra de distintos materiales para los espacios de cuidados que contribuyan a poner en práctica los saberes fortalecidos o certificados.

Hubiese sido bueno que haya una parte para bueno, no tener los cuentos fotocopados y decir esto es un libro. O lo mismo con todo lo que es primera infancia, que el material didáctico es carísimo, o sea, es inalcanzable para nuestros espacios, y así de juegos, o lo que sea. Que haya una parte para comprar el material concreto que se hace, que siempre está bueno.(...) porque adquirimos herramientas y vemos que hay un montón de cosas que después son inalcanzables para nosotras a la hora de por lo económico y por comprarlo.

- **Unificar ciertos criterios de investigación.** De cara a futuros proyectos que impliquen la realización de investigaciones en distintas provincias o territorios cuyos resultados luego busquen ser puestos en diálogo, se recomienda acordar la estandarización de al menos algunos elementos de la metodología utilizada en cada caso -por ejemplo, incluyendo preguntas comunes y/o acordando los métodos de recolección de datos a utilizar- con la finalidad de propiciar comparabilidad entre ellos. Por supuesto, esto no quita que se puedan hacer adaptaciones en función de las especificidades de cada caso.
- Los **indicadores** que se utilizaron para monitorear el proyecto y que están volcados en la matriz de seguimiento (RBF) son correctos pero sería bueno contar con un **mayor grado de desagregación**, de apertura, en al menos algunos de ellos. Por ejemplo, conociendo los perfiles de los “70 tomadores de decisión recibieron los informes locales y el trabajo de síntesis” y de las “370 personas participaron del seminario abierto *Lo público en cuestión: la sociedad civil argentina en estos tiempos inciertos organizado por Territorios en Acción con participación de ALM*” se podría obtener una visión más completa de los resultados del proyecto.

9. Lecciones aprendidas

En este capítulo, se proporcionan un conjunto de aprendizajes, es decir, de lecciones generales y generalizables que se fundan en la evaluación externa del proyecto, lo que incluye las propias visiones, reflexiones y valoraciones realizadas por distintos actores y actrices que participaron en él. Las mismas también pueden ser utilizadas para orientar el diseño y ejecución de otros proyectos similares o afines.

- El **apoyo de ONU Mujeres** constituye un diferencial especialmente valorado por parte de las organizaciones de base para legitimar, promover e instalar una temática -como cuidados comunitarios- en la conversación pública y en la agenda gubernamental.

- La ejecución por parte de una organización de la sociedad civil -en calidad de *implementing partner*- de un proyecto de estas características requiere **trabajar de manera muy coordinada con el equipo de ONU Mujeres, generar y renovar acuerdos y trabajar en la delegación de confianza mutua**, así como prever los recursos -tiempo y equipos técnicos- que se necesitan para dar respuesta a las tareas burocráticas y administrativas.
- **Trabajar de manera coordinada y en alianza con un amplio abanico de actores sociales e institucionales** con injerencia e interés en la temática -organizaciones de base, entidades académicas, gobiernos de distinto nivel, entre otros-, con un alto grado de capilaridad y conocimiento territorial, ha sido un elemento clave tanto para elaborar productos que son capaces de reflejar la complejidad y pluralidad de los cuidados comunitarios, atendiendo a las especificidades locales, como para robustecer las capacidades técnicas y sortear favorablemente los vaivenes y desafíos impuestos por cambios en el contexto político – tal como la desjerarquización de la institucionalidad de género-. La creación y el estrechamiento de redes también resulta crucial para el sostenimiento de las iniciativas, constituyendo -por su centralidad a lo largo de todo el ciclo del proyecto- en su piedra basal.
- **La flexibilidad y adaptabilidad** son dos cualidades que arrojan buenos resultados, en especial cuando factores exógenos -como cambios de gestión política, contextos de conflictividad socioeconómica y de disolución o desjerarquización de la arquitectura de género, etc.- obligan a repensar el proyecto, o una etapa de él, conforme impiden u obstaculizan ejecutar lo planificado inicialmente. La apertura a rediseñar las acciones planificadas y aceptar las barreras difícilmente modificables que impone el entorno con celeridad, coadyuva a reasignar recursos a tiempo, convirtiéndose en una oportunidad para fortalecer otras líneas o componentes del proyecto.
- **La constatación de que el trabajo de cuidados en contextos de feminización e injusta distribución social de los mismos sume a las mujeres en condiciones de profunda precarización**, tanto en ámbitos urbanos como rurales, siendo esta una de las principales barreras a revertir para promover su autonomía económica, física y en la toma de decisiones.

- **La recuperación del significado amplio, heterogéneo y situado que los cuidados** tienen para distintos grupos de mujeres y comunidades en la Argentina, solo visible desde la adopción de una perspectiva interseccional y de especial importancia para garantizar la eficacia de las políticas públicas. Como sostuvo una entrevistada: “la cuestión de los cuidados y la cuestión de género no se pueden pensar en abstracto”.
- **La existencia de una complementariedad y necesidad recíproca -aunque no libre de tensiones- entre las agencias estatales y las organizaciones comunitarias** a diferentes escalas e intensidades, que necesita ser estudiada con mayor profundidad, atendiendo a la percepción de abandono o insatisfacción que expresan ciertos actores y actrices sociales respecto a la acción estatal -situación que convive con una relativa dependencia del aporte público para la subsistencia de estos espacios comunitarios-.

(...) el Estado logra mayor eficiencia en la implementación de políticas cuando lo hace con aliados en el territorio como las organizaciones tienen mejores condiciones de funcionamiento y de condiciones de trabajo, para el caso de las mujeres, cuando el estado está presente. (...) esta articulación es más eficiente cuando ocurre entre el estado y organizaciones sociales o grupos comunitarios más consolidados.

Integrante del equipo de gestión del proyecto

Estoy convencida de que somos grandes aliados del Estado, porque podemos darle esta dinámica que a veces por su propia conformación, por las dificultades propias que tiene en sus propios principios burocráticos necesarios para mantener una institucionalidad, a veces se le hace muy difícil llegar a los territorios con efectividad, ¿no?

Representante de una organización que participó del proyecto

- **La necesidad de continuar abogando porque el Estado garantice el reconocimiento, formalización, profesionalización y debida remuneración del trabajo de cuidados comunitarios**, así como la incorporación transversal del enfoque del cuidado con perspectiva de género e interculturalidad en las políticas públicas, incluidas aquellas de acceso a servicios básicos como el agua potable.

- **El fortalecimiento de las capacidades de los distintos niveles de gobierno en materia de generación y acceso a la información** en general, y en políticas, espacios y trabajos de cuidados en particular, resulta prioritario para tener un conocimiento más acabado de la temática, poder facilitar la realización de comparaciones entre distintas jurisdicciones y llevar adelante estudios, iniciativas y mediciones perfeccionando su diseño y pudiendo medir su impacto. Esto requiere también trabajar en una mayor comunicación y articulación entre las distintas áreas de la administración pública y avanzar hacia la interoperabilidad de sus sistemas de información.
- **La centralidad económica de las políticas de cuidados, en especial con relación a la reactivación económica y la generación de empleo decente.** La inversión pública en cuidados es, en sí misma, una política pública igualadora: a través de la reducción de las inequidades de género entre varones y mujeres y por medio de una mayor corresponsabilidad social en los cuidados por parte del Estado.
- **La necesidad de trabajar la intersección cuidados y salud mental,** considerando el desgaste físico y emocional que manifiestan las cuidadoras ante la demanda de tener que estar siempre disponibles para atender y contener a otros bajo su cuidado.

ANEXO

A. Guía de pautas para la realización de entrevistas

Buenos días/tardes, muchas gracias por haber aceptado la invitación a realizar esta entrevista. Como ya sabes, mi nombre es Nair Castillo y, contratada por ONU Mujeres, estoy realizando la evaluación final externa del proyecto “Cuidados comunitarios en Argentina -*Promoting community and subnational care policies and actors in Argentina*”. En este marco, la idea es que conversemos aproximadamente una hora para que me puedas compartir tu experiencia y mirada sobre este proyecto. Es importante aclarar que, ni bien se trata de una evaluación, no hay respuestas correctas o incorrectas. Me interesa conocer cómo fue el proceso, cuáles fueron los principales aprendizajes y desafíos, en pocas palabras, acceder a aquello que es valioso del proceso y que no se ve necesariamente reflejado en documentos.

Antes de empezar, quería pedirte permiso para grabar esta conversación. De todas formas, de incluir algo de lo que me cuentes en el informe lo haré de forma anónima, es decir, sin incluir ni hacer referencia datos personales que permitan identificarte. ¿Tenés alguna duda o consulta? ¿Te parece que empecemos?

Caracterización del rol de la organización en el proyecto

1. Para comenzar, ¿me contarías brevemente cuál fue la participación de [mencionar nombre de la organización] en este proyecto?

Apreciación de resultados

Considerando que el proyecto fue extenso e implicó varias actividades y productos, nos gustaría conocer tu apreciación sobre los resultados alcanzados.

2. ¿Cuál es el principal resultado del proyecto? ¿Por qué?
3. Para comenzar, ¿cuáles dirías que son los principales resultados/aportes en términos de producción de información/evidencia? ¿Cuáles dirías que son los principales resultados/aportes en términos de fortalecimiento de las capacidades de (leer según corresponda) las organizaciones de base y/o de los gobiernos subnacionales?

4. ¿Y en términos de propuestas de transición de trabajos precarios a trabajos decentes?
5. ¿Qué otros resultados del proyecto destacarías y por qué?
6. Pensando en términos generales, ¿de qué maneras consideras que estos resultados del proyecto aportaron al fortalecimiento de las políticas comunitarias de cuidados? ¿Me darías algunos ejemplos concretos?
7. ¿Cómo se abordó la multiculturalidad de las poblaciones con las que se relacionaron en el marco del proyecto? ¿Cuál fue la propuesta original del proyecto/hubo que realizar ajustes en el proceso? ¿Por qué?
8. Durante el desarrollo del proyecto, ¿con qué otras políticas e iniciativas gubernamentales (nacionales, provinciales y/o locales) y de ONU Mujeres y/o Sistema de Naciones Unidas se relacionaron?

Sostenibilidad de resultados

9. ¿Qué tan sostenibles consideras que son estos resultados? ¿Qué condiciones deberían reunirse para que lo sean?

Dificultades

10. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos o dificultades que se les presentaron a lo largo del proyecto? ¿Pudieron sortearlos o gestionarlos?
 - a. De ser así, ¿cómo lo consiguieron?
 - b. De no ser así, ¿cuáles pensás que fueron las principales razones por las que no pudieron superarlos?

Balance

Si tuvieras que hacer una suerte de balance general del proyecto...

11. ¿Cuáles dirían que son los principales aprendizajes que se llevan del proyecto?
12. ¿Cuáles son sus puntos más fuertes que tuvo el proyecto?

13. ¿Y cuáles son sus aspectos a fortalecer?
14. Teniendo en cuenta los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso, ¿cómo pensas que se podría mejorar, ampliar o profundizar este proyecto?

Eficiencia (solo para ONU Mujeres y Lola Mora)

15. Teniendo en cuenta el presupuesto planificado para el proyecto, ¿cómo evaluás su asignación?
16. ¿Cómo fue el proceso de redefinición del presupuesto cuando se decidió reconvertir los resultados 3 y 4 del proyecto?