

GUÍA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS CON ENFOQUE DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS



Introducción	06
1. Marco normativo internacional, regional y nacional	10
Marco normativo internacional y regional	10
Marco normativo nacional	11
Marco normativo nacional en evaluación	12
2. Marco conceptual	13
Derechos humanos	13
Género	14
Evaluación con enfoque de género y derechos humanos	16
3. Programación	17
Identificación del objeto de evaluación	17
Identificación de los propósitos de la evaluación	18
Identificación de los responsables y partes interesadas	19
Participación de las partes interesadas	20
Análisis de evaluabilidad	23
4. Diseño	26
Teoría de la intervención y alcance de la evaluación	26
Criterios de evaluación	30
Preguntas y matriz de evaluación	34
Elaboración de indicadores	36
Diseño de los instrumentos de recolección de datos	38
5. Ejecución	41
Recolección de datos	41
Datos secundarios	42
Datos primarios	43
Consideraciones éticas para la recolección de datos	45
Dimensiones técnicas para la recolección de datos	46
Análisis de los datos	48
Metodologías cualitativas	49
Triangulación de datos para el desarrollo del informe de evaluación	54
Comunicación y difusión de los resultados	57
6. Uso	61
7. Siglas y acrónimos	65
8. Referencias bibliográficas	66
9. Anexos	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la participación de las partes interesadas	22
Tabla 2. Elementos para el análisis de evaluabilidad	23
Tabla 3. ¿Cómo valorar la evaluabilidad?	24
Tabla 4. Recomendaciones para la evaluabilidad	25
Tabla 5. Preguntas orientadoras sobre el enfoque de género y derechos humanos para reconstruirla cadena de resultados	29
Tabla 6. Instrumentos de recolección de datos	39
Tabla 7. Consideraciones del levantamiento de datos primarios	44
Tabla 8. Instrumentos para la recolección de datos	47
Tabla 9. Recomendaciones para establecer el plan de comunicación desde una perspectiva de género y derechos humanos	58
Tabla 10. Estrategias para promover el aprendizaje en el plan de comunicación y divulgación	59
Tabla 11. Mirada inclusiva en la comunicación de una evaluación	60
Tabla 12. Estrategias para potenciar el uso en las fases de la evaluación	61
Tabla 13. Consideraciones clave para incorporar la perspectiva de género y derechos humanos en la fase de uso	64
Tabla 14. Recursos para evaluaciones más inclusivas	72
Tabla 15. Dimensiones y estándares	73
Tabla 16. Aplicación de los principios de derechos humanos	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Motivaciones para realizar una evaluación	18
Figura 2. Partes interesadas en un proceso de evaluación	19
Figura 3. Criterios de Evaluación OECD	30
Figura 4. Proceso de selección de historias más significativas de cambio	51
Figura 5. Escala GRES	53
Figura 6. Gender@Work	54
Figura 7. Triangulación de datos	55

Presidente de la República

Daniel Noboa Azín

Vicepresidenta

María José Pinto

Secretaría Nacional de Planificación

Diana Ramírez Villacís

Subsecretaría General de Planificación

Deysi Terán Egüez

Subsecretario de Evaluación

Marcelo Collahuazo Taco

Equipo Técnico Subsecretaría de Evaluación

Marcela Mora Pichucho - Directora de Evaluación Territorial

Karla Pérez Dávila - Directora de Evaluación a la Planificación y Política Pública

Christian Rodríguez Espinoza - Director de Evaluación a la Inversión

Esteban Castillo Peñaherrera - Analista de Evaluación Territorial

Julio Adolfo Olivo Plazas - Especialista de Evaluación a la Planificación y Política Pública

Marlon Iván Girón Amaguayo - Analista de Evaluación a la Inversión

Consejo Nacional para la Igualdad de Género

Arianna Tanca Macchiavello - Presidenta del Pleno

Lina Polo Rojas - Secretaria Técnica

Vanessa Ortiz Jaramillo - Directora Técnica

Eliana Muñoz Sotomayor - Responsable de Observancia, Seguimiento y Evaluación

ONU Mujeres Regional

Violeta Leiva - Especialista Regional de Evaluación

Caio Csermak - Consultor Regional de Evaluación

Lina González - Consultora Regional de Evaluación

ONU Mujeres Ecuador

Alison Vásconez Rodríguez - Representante a.i.

Lola Valladares Tayupanta - Especialista de Programa

Proyecto EvalConnect del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval)

Andrea Meneses - Evaluadora del DEval

Agradecimiento a:

Marcellina Schmidt - Evaluadora del DEval

Lena Taube - Evaluadora del DEval



© Secretaría Nacional de Planificación

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA, PROHIBIDA SU VENTA

Introducción

Secretaría Nacional de Planificación

La Guía de Evaluación de Políticas Públicas con Enfoque de Género y Derechos Humanos es parte del esfuerzo que realiza el Gobierno Nacional para fortalecer la gestión pública, como un elemento clave en la construcción de un Ecuador que promueva la igualdad y garantice los derechos de todas las personas, especialmente de mujeres, diversidades y poblaciones históricamente excluidas. En este contexto, la evaluación adquiere un rol estratégico para garantizar una acción estatal basada en la evidencia, la innovación y el respeto de los derechos humanos.

Este documento es el resultado del trabajo de la Secretaría Nacional de Planificación, como ente rector de la planificación nacional, y el valioso apoyo de ONU Mujeres, del proyecto EvalConnect del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval), así como del acompañamiento técnico del Consejo Nacional para la Igualdad de Género (CNIG), cuyo aporte fue fundamental para incorporar el enfoque de género de manera transversal en esta guía. A todas estas instituciones extendemos nuestro más sincero agradecimiento.

La planificación, el seguimiento y la evaluación conforman un ciclo de mejora continua que permite no solo cumplir con los objetivos propuestos, sino también retroalimentar la toma de decisiones, ajustar las intervenciones públicas y asegurar que las políticas respondan a las necesidades de la ciudadanía. Esta guía reconoce la importancia de integrar de manera transversal los enfoques de género y derechos humanos en los procesos de evaluación, como un mecanismo fundamental para identificar y cerrar brechas estructurales, promover la igualdad y fortalecer la inclusión social.

Es importante mencionar que la Secretaría Nacional de Planificación ha liderado procesos clave como el apoyo para la formulación de la Agenda Nacional para la Igualdad de Género 2021-2025. Además, hemos impulsado espacios de participación ciudadana, como los talleres de construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2024-2025, en los que colectivos de derechos humanos y organizaciones de mujeres aportaron propuestas para fortalecer la equidad, lo cual se ve reflejado en un apartado específico del Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025.

Con esta publicación, reafirmamos el compromiso del Gobierno del presidente Daniel Noboa con una planificación que sitúe la igualdad de género y los derechos humanos en el centro de las políticas públicas. Esta guía es más que un instrumento técnico: es una invitación a transformar la forma en que pensamos y evaluamos las políticas públicas, poniendo en el centro a las personas, sus realidades y sus voces.

Invitamos a la ciudadanía, academia, empresas públicas y privadas, y por supuesto, a las instituciones del Estado y al servicio público en su conjunto a incorporar esta herramienta, en un acto de compromiso para alcanzar un país más equitativo.

Diana Ramírez,
Secretaría Nacional de Planificación.

Consejo Nacional para la Igualdad de Género

El Consejo Nacional para la Igualdad de Género (CNIG), como mecanismo de género del Estado ecuatoriano, trabaja para garantizar los derechos de las mujeres y personas LGBTI+ a través de atribuciones constitucionales, como el seguimiento y evaluación de políticas públicas con enfoque de género.

En su calidad de entidad asesora del Estado en la incorporación del principio de igualdad y no discriminación por razón de género, el CNIG considera imprescindible incidir en la transversalización del enfoque de género a lo largo de todo el ciclo de la política pública. Esta transversalización debe garantizar una perspectiva integral, inclusiva y transformadora, que se articule desde las etapas iniciales de análisis de problemáticas y formulación de políticas, hasta los procesos de evaluación que permitan medir el impacto real de las intervenciones en la vida de las personas. Solo así será posible asegurar que las políticas públicas respondan efectivamente a la diversidad de sujetos y territorios, considerando sus demandas específicas, reconociendo sus realidades concretas y promoviendo el ejercicio pleno de sus derechos. De este modo, el Estado avanza hacia una gestión pública que no excluya ni invisibilice a nadie, y que contribuya a cerrar las brechas de desigualdad estructural que persisten en nuestra sociedad.

La Guía de Evaluación de Políticas Públicas con Enfoque de Género y Derechos Humanos, desarrollada por la Secretaría Nacional de Planificación, con la asesoría técnica del CNIG, constituye una herramienta clave para institucionalizar este enfoque en la gestión pública. Su implementación contribuye al cumplimiento de marcos normativos nacionales, como la Norma Técnica para Transversalizar el Enfoque de Género en el Sector Público, así como de compromisos internacionales asumidos por el Estado ecuatoriano en materia de igualdad de género.

La evaluación desde una perspectiva de género permite visibilizar los impactos diferenciados de las intervenciones estatales, revelando cómo las políticas públicas pueden perpetuar —o, en su defecto, transformar— las relaciones desiguales de poder. De este modo, se convierte en una oportunidad para identificar, comprender y corregir las brechas de desigualdad que afectan con mayor intensidad a las poblaciones históricamente excluidas, garantizando la formulación de políticas más justas, efectivas y pertinentes.

Asimismo, esta herramienta refuerza la necesidad de abandonar el mito de la neutralidad de las políticas públicas. Evaluar con enfoque de género revela que las decisiones estatales no son neutras, sino que producen efectos diferenciados en función del género, entrecruzados con otras condiciones como la edad, la etnicidad, la orientación sexual, la discapacidad o el territorio. Reconocer estas diferencias es esencial para evitar la reproducción de sesgos estructurales en las acciones públicas.

Finalmente, contar con una guía metodológica que oriente evaluaciones sensibles al género y a los derechos humanos implica abrir espacios para una participación significativa de las mujeres y personas LGBTI+ en el análisis de las políticas que les afectan. Sus voces deben ser centrales en los procesos de evaluación, pues son fundamentales para redefinir las prioridades del Estado y diseñar respuestas públicas más cercanas a la realidad, más eficaces y más justas. Evaluar desde esta perspectiva no solo mejora la calidad de las políticas públicas, sino que profundiza la democracia y fortalece la legitimidad del Estado al responder de manera diferenciada, coherente y transformadora a las demandas de la ciudadanía.

Arianna Tanca Macchiavello,

Presidenta del Pleno del Consejo Nacional para la Igualdad de Género.

ONU Mujeres

Hace diez años, en 2015, ONU Mujeres publicó su primer manual de evaluación: *Cómo gestionar una evaluación con perspectiva de género* con el objetivo de dar seguimiento al proceso de evaluación en todas sus etapas, a través de la planificación, la preparación, la realización, la presentación de informes, la evaluación, el uso y el seguimiento.

Con el presente documento, ONU Mujeres amplía su apoyo técnico a los sistemas nacionales de evaluación en América Latina y el Caribe, al contribuir al desarrollo de una Guía de Evaluación con Perspectiva de Género y Derechos Humanos en Ecuador. El documento resalta la importancia de emplear herramientas metodológicas que integren las perspectivas de género y derechos humanos, así como presenta ejemplos concretos del uso de criterios, preguntas e indicadores de evaluación.

En 2025, año clave para los derechos de las mujeres con la celebración de los 30 años de la Plataforma de Acción de Beijing y la organización de la Conferencia Regional de las Mujeres en México, la evaluación con perspectiva de género constituye más que nunca un área prioritaria para ONU Mujeres. Es una poderosa herramienta para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas que contribuye a la consecución de la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres en todas las etapas de la formulación de políticas públicas, programas y proyectos.

En los últimos años en América Latina y el Caribe, ONU Mujeres ha desarrollado una base conceptual y metodológica para mejorar los procesos de evaluación de programas y proyectos para garantizar que sean más inclusivos y sensibles a las desigualdades de género y derechos humanos, se promueve así una mayor equidad y justicia social. Existe un importante corpus internacional y regional de recursos para el enfoque de la igualdad de género, así como para el ámbito de los derechos humanos.

Esta Guía de Evaluación tiene como uno de sus objetivos principales brindar herramientas que permitan la implementación del enfoque de género y derechos humanos en las evaluaciones realizadas en Ecuador.

La publicación de este documento ha sido posible gracias a los esfuerzos conjuntos de los equipos de la Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador (SNP), del Consejo Nacional para la Igualdad de Género de Ecuador (CNIG), del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) y de ONU Mujeres.

ONU Mujeres ratifica su firme compromiso para mejorar el trabajo de evaluación y avanzar hacia la construcción de una sociedad sostenible con las mujeres en el centro de las respuestas. Así, este esfuerzo conjunto en Ecuador va en el sentido de fortalecer los sistemas nacionales de evaluación y su potencial contribución a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Alison Vásconez Rodríguez,
Head of office, a.i., ONU Mujeres Ecuador

DEval

El proyecto EvalConnect, del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval), orientado a fortalecer los sistemas nacionales de evaluación y promover el aprendizaje entre sur y norte, a partir del intercambio de experiencias, saberes y prácticas, ha apoyado el desarrollo de la presente Guía de Evaluación de Políticas Públicas con Enfoque de Género y Derechos Humanos en el contexto del acompañamiento técnico brindado a la Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador en sus esfuerzos por institucionalizar la evaluación.

La incorporación del enfoque de género y derechos humanos en las evaluaciones no solo responde a un imperativo ético, sino que constituye una condición fundamental para garantizar que las intervenciones públicas contribuyan, efectivamente, a reducir las desigualdades y a transformar las relaciones de poder que afectan a los grupos históricamente vulnerables. Así, esta guía se alinea con la política exterior feminista alemana, la cual destaca la importancia de dismantelar estructuras discriminatorias y promover la participación igualitaria en todos los niveles de la sociedad.

La elaboración de este instrumento fue posible gracias a un esquema de trabajo colaborativo entre la SNP, ONU Mujeres, el CNIG y el DEval. Esta articulación entre actores clave no solo permitió obtener resultados de calidad, sino que refleja un modo de trabajo coherente con los principios de los enfoques de género y de derechos humanos: horizontal, integrador y participativo. La cooperación entre diversas contrapartes contribuye a generar productos más pertinentes, adaptados a las necesidades de quienes los utilizarán, y favorece una mayor apropiación de sus contenidos.

El documento ofrece orientaciones prácticas para garantizar que las entidades participantes en procesos de evaluación cuenten con herramientas concretas que les permitan reflexionar, analizar y ejecutar evaluaciones más inclusivas, participativas y transformadoras.

Nataly Salas-Rodríguez,

Coordinadora para América Latina del proyecto EvalConnect

Marco normativo internacional y regional

El marco normativo internacional en materia de género y derechos humanos se ha construido a partir de convenciones y tratados de las Naciones Unidas, plataformas de acción globales y estrategias regionales que han consolidado los derechos de las mujeres y la igualdad de género como principios fundamentales del desarrollo sostenible y la justicia social. La base de este marco se encuentra en la Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada en 1948, que reconoció por primera vez la igualdad y dignidad inherente de todas las personas, y sentó las bases para el reconocimiento de los derechos de las mujeres en el derecho internacional.

Más tarde, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), aprobada en 1979, representó un hito fundamental al obligar a los Estados a adoptar medidas para erradicar la discriminación de género en todas las esferas de la vida. Posteriormente, en 1989, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y el Convenio número 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales han sido clave para garantizar los derechos de las mujeres indígenas, quienes enfrentan múltiples formas de discriminación. Además, la Declaración de Viena y su Programa de Acción (1993) reafirmaron que los derechos de las mujeres y niñas son parte integral e inalienable de los derechos humanos universales.

A nivel regional, la Convención de Belém do Pará (1994) estableció el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia y ha sido una referencia clave en la lucha contra la violencia de género para América Latina y el Caribe. Un año después, en el ámbito global, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) marcó un punto de inflexión al definir 12 áreas prioritarias para la

acción en materia de igualdad de género, entre las cuales se incluyeron la participación de las mujeres en la toma de decisiones y el acceso a la educación y la salud. Asimismo, la Declaración y Programa de Acción de Durban (2001) abordó la intersección entre género, etnia y discriminación, al resaltar la necesidad de eliminar todas las formas de intolerancia y exclusión.

Posteriormente, en el 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible consolidó un compromiso global con la igualdad de género a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5, además de incluir dimensiones de género en la reducción de desigualdades (ODS 10) y en la construcción de sociedades pacíficas e inclusivas (ODS 16).

Otro hito en el ámbito regional se dio en el 2017 con la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia el 2030, la cual ha sido fundamental para garantizar que los compromisos internacionales se traduzcan en políticas efectivas en América Latina y el Caribe.

En conjunto, estas herramientas del marco normativo internacional y otras no citadas, han fortalecido el reconocimiento de los derechos de las mujeres, estableciendo un marco de referencia para la acción de los Estados y la sociedad civil en la lucha por la igualdad de género y la erradicación de la discriminación.

Ecuador ha ratificado y firmado los principales compromisos internacionales en materia de género y derechos humanos, lo que implica la obligación de implementar políticas y acciones que garanticen la igualdad sustantiva, la erradicación de la violencia de género, y el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y niñas en el país.

Marco normativo nacional

En Ecuador, la Constitución de la República incorpora en varios de sus artículos disposiciones fundamentales en materia de igualdad de género y derechos humanos, al garantizar el principio de igualdad y no discriminación (art. 11), el reconocimiento y garantía de los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas (art. 57), la formulación de políticas para la equidad entre hombres y mujeres (art. 70) y el rol de los Consejos Nacionales para la Igualdad en la promoción y seguimiento de los derechos constitucionales y los compromisos internacionales en esta materia (art. 156).

Además del marco constitucional, existen diversos instrumentos y herramientas nacionales que promueven la igualdad de género y los derechos humanos. Uno de ellos es la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, que establece la responsabilidad de estos organismos en la formulación, observancia, seguimiento y evaluación de políticas públicas en ámbitos como el género y promover su transversalización en la gestión estatal.

Otra normativa que promueve la igualdad, particularmente en la planificación, es el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) en su artículo 14 establece en materia de igualdad, la coordinación de espacios para incorporar los enfoques de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad, entre otros, en el ejercicio de planificación de la política pública. En este nivel de planificación y política pública, la Agenda Nacional para la Igualdad de Género (2021-2025) constituye un instrumento técnico-político de macro-planificación, diseñado para guiar a la institucionalidad en la aplicación del principio de igualdad y no discriminación por razón de género. Esta agenda establece líneas de política pública en 9 ejes estratégicos, con el propósito de reducir las brechas de desigualdad a nivel nacional.

Para garantizar la aplicación efectiva de estos principios en la gestión estatal, la Norma Técnica para Transversalizar el Enfoque de Género en el Sector Público (2024) establece directrices técnicas específicas que permiten incorporar la perspectiva de género en todas las entidades

del sector público. Su objetivo es asegurar el cumplimiento del principio constitucional de igualdad y no discriminación por razones de género en la administración pública.

Otras normas de importancia, aprobadas en los últimos años en el cumplimiento de la igualdad son: Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Registro Oficial, 2018), Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta (Registro Oficial Suplemento 234 de 20- 2023), Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres (Registro Oficial, 2024), Ley Orgánica del Derecho al Cuidado Humano (Registro Oficial, 2023), Ley Orgánica que Regula la Interrupción Voluntaria del Embarazo para Niñas, Adolescentes y Mujeres en caso de Violación (Registro Oficial, 2022).

Paragarantizar la igualdad de género y la protección de derechos humanos, existen entidades que desempeñan un papel fundamental, como es el Consejo Nacional para la Igualdad de Género (CNIG), como uno de los 5 Consejos Nacionales de Igualdad (Discapacidades, Intergeneracional, Movilidad Humana, Pueblos y Nacionalidades) que, conforme al artículo 3 de la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad, tiene entre sus principales finalidades asegurar el pleno ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, así como promover, proteger y garantizar el derecho a la igualdad y no discriminación.

Además, el CNIG tiene entre sus competencias la formulación, el seguimiento y la evaluación de las políticas de género, así como la responsabilidad de velar por la transversalización del enfoque de género. Por ello, participa en la articulación con la SNP para el desarrollo de la presente guía. Otra institución clave es la Defensoría del Pueblo, cuya labor se centra en la defensa y promoción de los derechos humanos, incluyendo el monitoreo de casos de discriminación y violencia de género. Por su parte, el Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos lidera la formulación e implementación de políticas públicas orientadas a la equidad de género y la protección de los derechos de las mujeres.

Por otra parte, se encuentra la Comisión Especial de Estadísticas de Género y Grupos Prioritarios, mecanismo asesor del INEC y liderado por este, que fue creada bajo resolución por la Ley de Estadística y que tiene como objetivo impulsar la producción y fortalecimiento de la información. Lo anterior a través del diseño, desarrollo e implementación de planes y proyectos estadísticos, en garantía del cumplimiento de la agenda nacional para el desarrollo, las agendas sectoriales y territoriales, y los planes de desarrollo internacionales.

Estas entidades trabajan de manera articulada para formular, transversalizar, hacer seguimiento y evaluar las políticas públicas de género. De esta manera buscan garantizar el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales en materia de igualdad de género y derechos humanos, para la construcción de una sociedad más justa e inclusiva.

Marco normativo nacional en evaluación

En Ecuador, la evaluación en la administración pública está respaldada por un marco normativo que impulsa su institucionalización como parte del ciclo de planificación. Su fundamento legal se encuentra en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) y su Reglamento, así como en la Norma Técnica de Evaluación, que reconoce la evaluación como un principio fundamental de la gestión pública. El Reglamento del COPLAFIP establece el Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE), dirigido por el ente rector de la planificación nacional, encargado de elaborar normativas y metodologías para la formulación, el seguimiento y la evaluación de intervenciones públicas dentro del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

En este contexto, la Norma Técnica de Evaluación regula los aspectos del subsistema, los parámetros técnicos mínimos, los procedimientos de reporte y la difusión de las evaluaciones.

En este marco normativo nacional en materia de evaluación, la transversalización del enfoque de género y derechos humanos en la evaluación de las intervenciones públicas es fundamental para garantizar que las mismas respondan a las necesidades y derechos de toda la población, especialmente de los grupos históricamente discriminados.

La existencia de un instrumento como la presente guía que vincula la evaluación y el enfoque de género y derechos humanos contribuye al cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de igualdad de género y derechos humanos, como los establecidos en la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing y la Agenda 2030.

Esta Guía de Evaluación tiene como uno de sus objetivos principales brindar herramientas que permitan la implementación del enfoque de género y derechos humanos en las evaluaciones en Ecuador. Para esto, es necesario presentar conceptos básicos que permitan una comprensión general de lo que son género y derechos humanos para aplicarlos a las evaluaciones. Es importante

mencionar que, tanto género como derechos humanos, son áreas de estudio complejas y relevantes de las ciencias humanas, y no es la intención de esta guía presentar un estado del arte de los temas, ni profundizar en discusiones teóricas que, aunque importantes, no son el objeto de este documento.

Derechos humanos

Históricamente, los derechos humanos surgen en un largo proceso de desarrollo desde la Ilustración, a la que siguieron grandes cambios políticos como la Independencia de los Estados Unidos (1776) y la Revolución Francesa (1789), procesos que culminaron en declaraciones que reconocían derechos humanos naturales, universales e inalienables, como el derecho a la vida. Es importante mencionar que en este contexto histórico predominaba aun el colonialismo, el racismo y el sexismo, lo que significa que, en la práctica, muchos grupos poblacionales eran excluidos de tales derechos, como mujeres, pueblos indígenas, gitanos, entre otros.

En la primera mitad del siglo XX, diversos grupos sociales – como movimientos obreros, de mujeres, postcoloniales, entre otros – empiezan a cuestionar las herencias patriarcales, eurocéntricas y occidentales de los derechos humanos, extendiendo sus horizontes de posibilidades y creando contextos políticos inductivos para su ampliación e implementación. Después de la Segunda Guerra Mundial se impulsó un documento ético-normativo fundamental que garantizaría los derechos humanos en el marco de la recién creada Organización de las Naciones Unidas. La Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada en 1948, fue aprobada en la 3ª

Asamblea General de la ONU con 48 votos a favor y 8 abstenciones.

Posteriormente, los derechos humanos ganan amplitud con convenciones internacionales temáticas cada vez más amplias sobre cuestiones específicas de derechos humanos, en las cuáles, además de los Estados y de los organismos internacionales, hubo intensa movilización y participación de la sociedad civil, como ha sido el caso, por ejemplo, de los movimientos de mujeres. Este proceso culmina en la Conferencia y Programa de Acción de Viena (1993) y es a través de esta convención que se da la creación de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos y el inicio de los debates para la creación de la Corte Penal Internacional.

En paralelo, la propia concepción de los derechos humanos cambia y se amplía, desde la propuesta iluminista de derechos civiles y políticos enfocados en la libertad para la garantía de la igualdad a través de derechos económicos y sociales, hasta la búsqueda por el desarrollo sostenible, la garantía de los derechos de pueblos originarios, la igualdad de género, la diversidad cultural y el reconocimiento de derechos específicos de grupos de identidad.

“Los derechos humanos son los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales inherentes a todos los seres humanos, independientemente de su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, orientación sexual, origen nacional o étnico, discapacidad, religión, lengua, etc. Todos los seres humanos son titulares de estos derechos sin discriminación. Son universales, inalienables, interdependientes, indivisibles, iguales y no discriminatorios. Los derechos humanos están expresados y garantizados por marcos normativos y leyes que establecen la obligación de los Estados de respetar, proteger y hacer efectivos los derechos humanos y las libertades fundamentales de los individuos o grupos” (OHCHR, 2025) Traducción propia.

Eso permite concluir que los derechos humanos son la garantía de que poblaciones diversas gocen de su libertad y tengan derecho a la igualdad de acuerdo con sus propias características sociales y culturales. Por eso, tales derechos son constantemente reformulados, pero una parte fundamental de ellos está garantizada en

los marcos legales nacionales e internacionales, como es el caso de la Constitución de la República del Ecuador, que reconoce la relevancia y aplicabilidad de los instrumentos internacionales de derechos humanos en diversas áreas, como educación, salud, migración y comunidades tradicionales.

Género

Género es un concepto que es discutido en las ciencias humanas desde, por lo menos, los años 1950. Aunque el significado de género haya cambiado mucho, es posible decir que hay un consenso científico de que género es una construcción social que establece comportamientos y normas sociales esperadas para hombres y mujeres. Esta distinción establece las condiciones para la conceptualización de la inequidad de género, lo que se traduce en diferencias estructurales entre hombres

y mujeres en el acceso a oportunidades, espacios públicos, educación y salud, así como a exposiciones diferenciadas a la violencia, a la pobreza y a la inseguridad social. En el caso de Ecuador, por ejemplo, solamente el 28,4% de las mujeres tienen un empleo adecuado, según el INEC (2024), mientras las mujeres se dedican al trabajo doméstico 3.5 veces más tiempo que los hombres, y 64.9% de ellas ya han vivido algún tipo de violencia de género, de acuerdo con los datos del CNIG (2024, p.11).

Género: el género se refiere a los papeles, comportamientos, actividades y atributos considerados apropiados para hombres y mujeres que una sociedad determinada en un momento dado. Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas al hecho de ser hombre y mujer y a las relaciones entre mujeres, hombres, niñas y niños, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres y hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden a través de procesos de socialización. Dependen del contexto y del tiempo y pueden cambiar. El género determina lo que se espera, se permite y se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades emprendidas, el acceso a los recursos y su control, así como las oportunidades de toma de decisiones (ONU Mujeres, 2025).

Perspectiva de género: el término “perspectiva de género” es una forma de ver o analizar el impacto del género en las oportunidades, los roles sociales y las interacciones de las personas. Este tipo de mirada permite llevar a cabo un análisis de género y, posteriormente, integrar la perspectiva de género en cualquier programa, política u organización que se proponga (ONU Mujeres, 2025).

Género, por lo tanto, es un constructo social que se basa en la diferencia biológica entre hombres y mujeres. Sin embargo, aunque la diferencia biológica entre hombres y mujeres esté en la raíz de la construcción social de los roles de género, las identidades de género van más allá de la percepción binaria de la diferenciación biológica, ya que existen identidades de género diversas, como es el caso de las identidades no-binarias

y las personas trans, que pueden transitar de un género a otro a lo largo de su vida, transición que puede involucrar cuestiones legales y de salud sexual y reproductiva, entre otras. La diversidad de género se refiere, por lo tanto, a cómo las personas expresan su sexualidad, o sea, el modo como una persona vive sus relaciones afectivas y sexuales y cómo eso determina identidades colectivas y roles sociales.

“Es toda distinción, exclusión, restricción o preferencia de una persona por estos motivos que tenga por objeto o por resultado - ya sea de jure o de facto - anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades, teniendo en cuenta las atribuciones que social y culturalmente se han construido en torno a dichas categorías” (CNIG, 2024, p.11).

Todas estas posibilidades de diversidad de género implican la intersección de variadas vulnerabilidades, de modo que las políticas públicas y sus procesos de planificación y evaluación deben tener en cuenta las características específicas de cada grupo poblacional para contribuir a la igualdad. A eso se agregan otras variables del contexto sociocultural

más amplio, como las interseccionalidades de clase, nivel de pobreza, grupo étnico, identidad de género, edad, discapacidad, etc. Así, el género debe ser comprendido en su interseccionalidad con otras características poblacionales, ya que cada una de ellas aporta elementos diferenciados en términos de identidad, acceso a oportunidades o exposición a la vulnerabilidad.

“Es una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador. Refleja la brecha [las desigualdades] existente entre los sexos respecto a las oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales, culturales y políticos, entre otros” (CNIG, 2024, p.11).

El género y los derechos humanos están íntimamente relacionados. No hay la posibilidad de promover la igualdad de género sin la garantía de los derechos humanos, y al mismo tiempo, los derechos humanos comprenden la igualdad

de género como parte fundamental de su agenda, principalmente porque, en la mayoría de las sociedades contemporáneas, la brecha entre hombres y mujeres sigue siendo la base estructural de la inequidad socioeconómica.

Evaluación con enfoque de género y derechos humanos

Género y derechos humanos son elementos centrales de iniciativas y evaluaciones que buscan reducir las inequidades estructurales.

Para ONU Mujeres, la evaluación con perspectiva de género es “una valoración sistemática e imparcial que proporciona información creíble y fiable basada en pruebas sobre el grado en que una intervención ha dado lugar a avances (o a la falta de ellos) hacia los resultados previstos y/o no previstos en relación con la igualdad de género” (ONU Mujeres, 2020, p.8). Una evaluación

con enfoque de género tiene dos componentes principales: primero, el “grado en que las relaciones de género y de poder - incluyendo las causas estructurales y de otro tipo que dan lugar a las desigualdades, la discriminación y las relaciones de poder injustas - cambian como resultado de una intervención”; y, segundo, la evaluación debe implementarse mediante un “proceso inclusivo, participativo y respetuoso con todas las partes interesadas, especialmente para garantizar que las voces de las mujeres, incluidos los diferentes grupos, prevalezcan a lo largo de la evaluación” (ONU Mujeres, 2020, p.8).

“(La evaluación) es el proceso de valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución, resultados y efectos o impactos de una intervención pública basado en evidencia y destinado a contribuir en la mejora de las políticas públicas” (Registro Oficial, 2019).

Las evaluaciones con enfoque de derechos humanos fomentan la inclusión y la participación de las diferentes partes interesadas, en particular de las mujeres y los hombres que corren más riesgo de que se violen sus derechos. También se hace relevante la diferenciación entre los titulares de derechos y garantes de deberes¹, de modo que se garantice la participación de estos actores en el proceso evaluativo y se consideren sus perspectivas en la recolección y análisis de datos. Al mismo tiempo, las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones deben referirse a los roles divergentes entre las instituciones que tienen la obligación de garantizar derechos, así como entre las personas y colectivos que deben gozar de estos derechos.

Por eso, las evaluaciones tienen como uno de sus elementos centrales la identificación y el análisis de las causas profundas de la exclusión, la discriminación y la desigualdad. Así, es necesario evaluar si una intervención ha contribuido o provocado cambios en estas causas profundas, y de qué manera, e incluir la probabilidad de que dichos cambios conduzcan a la garantía de derechos y a la igualdad de género. Esos cambios pueden y deben ocurrir en dimensiones diversas de la vida de las personas, como salud, educación, economía, entre otros.² Así, las evaluaciones deben ser capaces de analizar si dichos cambios se han producido o no en los temas específicos relevantes al objeto de la evaluación.

¹ Garantes de deberes: representantes de las entidades que toman decisiones, ejecutan intervenciones: personal técnico y político involucrado en la intervención evaluada. Titulares de derechos: personas, grupos, colectivos, representantes de entidades en los cuales la intervención espera incidir: población destinataria o usuaria de la intervención o grupos meta.

² La Agenda Nacional para la Igualdad de Género de Ecuador tiene nueve ejes prioritarios: economía y empleo; cuidado humano, reproducción y sostenibilidad de la vida; salud - derechos sexuales y derechos reproductivos; educación y conocimiento; deporte y actividad física, participación política y toma de decisiones; comunicación; una vida libre de violencia de género; y cambio climático, de acuerdo con el CNIG (2023).

El proceso evaluativo, generalmente, está compuesto por cuatro fases consecutivas: programación, diseño, ejecución y uso. En la presente guía se presentan los principales elementos a tomar en cuenta para cada fase desde el enfoque de género y derechos humanos.

En este capítulo se expone la fase de programación, que es la primera fase del proceso evaluativo. Esta fase es fundamental para definir qué se va a evaluar, por qué se va a evaluar, para qué se va a evaluar, quiénes son las partes interesadas durante el

proceso y qué tan viable es realizar la evaluación. De esta manera, la fase de programación está ligada a la reflexión sobre el uso de la evaluación. Desde el enfoque de género y derechos humanos, es clave que durante esta fase se procure tener una mirada inclusiva que potencie la identificación de los titulares de derechos y garantes de deberes, sus necesidades y posibilidades de participación activa durante el proceso. Este primer paso es importante para facilitar el análisis posterior de cómo la intervención evaluada tiene un impacto diferenciado sobre las personas.

Identificación del objeto de evaluación

Según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), la identificación de la intervención a evaluar (política pública, plan, programa, proyecto, servicio) depende de los criterios establecidos en los instrumentos normativos y/o metodológicos emitidos por el ente rector del Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación³ y de las necesidades de información existentes. Este proceso implica tanto consideraciones técnicas como decisiones políticas, ya que seleccionar qué evaluar influye en la rendición de cuentas, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Se recomienda que una intervención sea evaluada si hay una necesidad explícita de información sobre la misma para valorar lo que la intervención hace y cómo lo hace, si existen las condiciones políticas, técnicas, financieras y contextuales para llevar a cabo el proceso de indagación y si hay un interés expreso de usar la información que la evaluación genere.

Es indispensable que en la decisión sobre qué intervención evaluar participen, al menos, la entidad ejecutora de la intervención pública y la entidad rectora de evaluación, ya que la

primera aporta conocimiento clave sobre la implementación, los objetivos, desafíos, necesidades de información, mientras que la segunda garantiza la alineación con prioridades nacionales, conocimiento en evaluación, y el uso estratégico de los resultados en la toma de decisiones políticas.

Una intervención puede ser evaluada desde el enfoque de género y derechos humanos, aunque no haya sido planificada o diseñada bajo esta perspectiva, ya que la evaluación permite analizar la incidencia en términos de igualdad, el impacto diferenciado y el aporte o no al cierre de brechas, independientemente de los objetivos iniciales de la intervención. Por ejemplo, aunque una política pública no contemple en su planificación un eje de acción en materia de género, la evaluación con este enfoque puede identificar de qué manera la política pública está contribuyendo o no a reducir la desigualdad entre hombres y mujeres o qué efectos diferenciados está teniendo en diversos grupos poblacionales. Esta información puede luego utilizarse para ajustar la planificación e integrar el enfoque de género y derechos humanos en todas las etapas del ciclo de la intervención.

3 Ver Norma Técnica de Evaluación del SNP (2023).

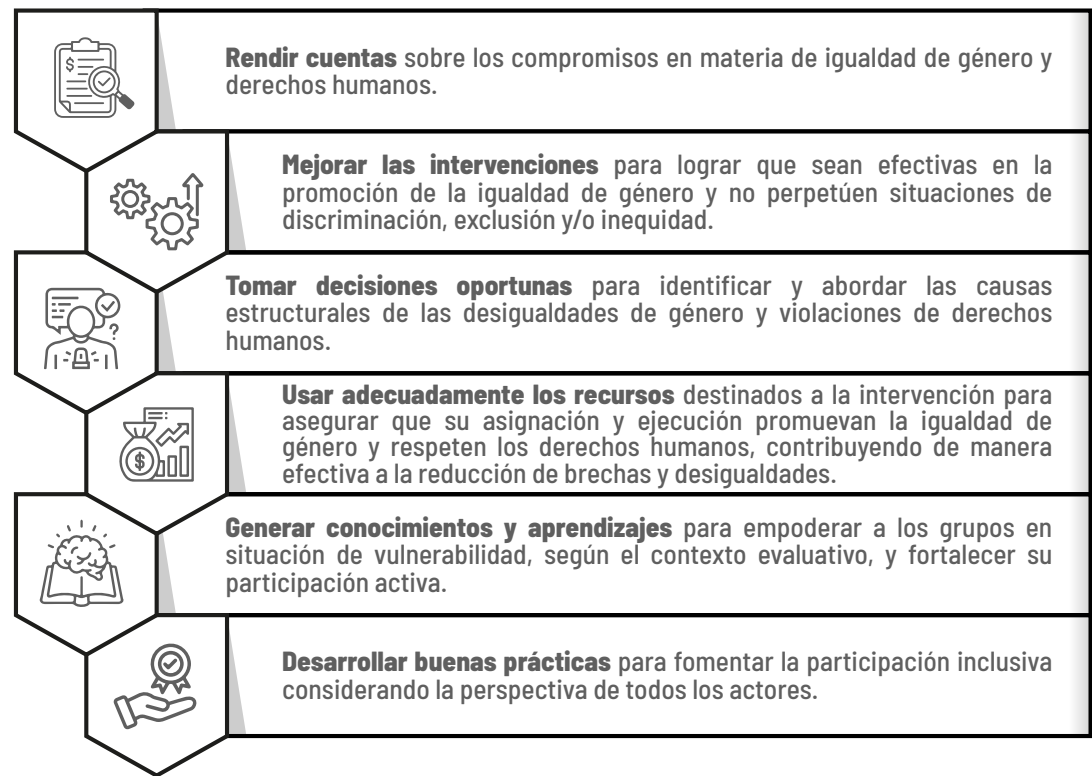
Identificación de los propósitos de la evaluación

En la reflexión sobre el “para qué evaluamos”, se identifican los propósitos de la evaluación que están vinculados con las motivaciones de los diversos actores y los usos potenciales de la información. En la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) se señalan algunas motivaciones para realizar una evaluación: rendición de cuentas, mejora, toma de decisiones,

uso adecuado de recursos, generación de conocimientos y aprendizajes, y desarrollo de buenas prácticas.

Desde el enfoque de género y derechos humanos, estas motivaciones pueden analizarse de la siguiente manera:

Figura 1. Motivaciones para realizar una evaluación



Fuente: Guía de Evaluación de Política Pública de la SNP (2021). Versión adaptada

Delimitar los propósitos de una evaluación es un ejercicio participativo tras la identificación de las partes interesadas, ya que es fundamental reflexionar y priorizar junto con dichos actores los propósitos de la evaluación. Al establecer desde el inicio cuáles son las motivaciones centrales que guían la evaluación, se garantiza que el análisis responda a las necesidades y expectativas de

quienes utilizarán los resultados, lo cual impulsa su uso. Además, durante la etapa de diseño, estos propósitos deben reflejarse en la selección de los criterios de evaluación y en la formulación de preguntas de evaluación, lo que asegura que el proceso evaluativo aporte información útil para la toma de decisiones, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas.

Identificación de los responsables y partes interesadas

Sobre la identificación de responsables de la evaluación, en la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) se mencionan al menos dos equipos responsables de la evaluación: el equipo directivo y el equipo técnico de evaluación. El equipo directivo es el responsable de tomar decisiones a nivel político y estratégico y el equipo técnico de implementar el proceso evaluativo.

En caso de evaluaciones internas, el equipo técnico cumplirá el rol del equipo evaluador, mientras que en una evaluación externa el equipo técnico gestionará (planificará, acompañará, coordinará, supervisará) la evaluación y el equipo contratado ejecutará la evaluación.

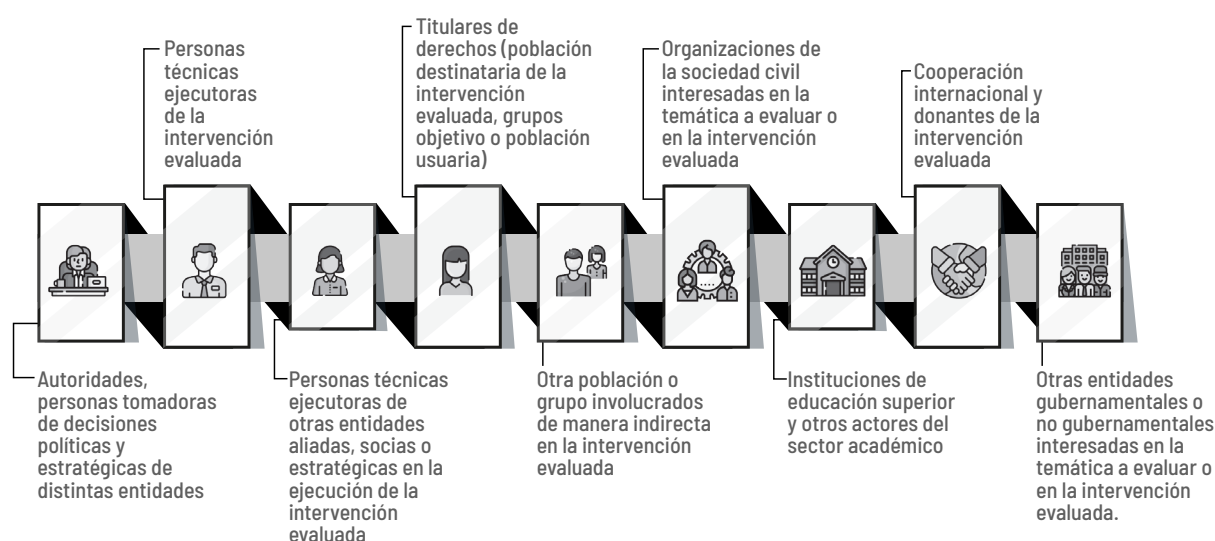
En el caso de una evaluación con enfoque de género y derechos humanos se recomienda que, ya sea como parte del equipo técnico y/o equipo evaluador, se integren personas con perfiles afines a conocimientos y experiencias en el enfoque de género y derechos humanos. Además, como una estrategia para promover la diversidad de perspectivas en el equipo evaluador y/o técnico se

recomienda incluir personas de distintas edades, trayectorias y género. Se recomienda que los equipos aseguren una representación equitativa de género en su conformación.

Una vez que se haya identificado la intervención susceptible a evaluarse y los equipos responsables, se recomienda identificar las partes interesadas⁴ que, al estar involucradas directa o indirectamente en la intervención, pueden participar en el proceso evaluativo de distintas maneras. En este análisis, es fundamental identificar las motivaciones de los actores y sus posibilidades de participación. Es indispensable incorporar desde una perspectiva de género y derechos humanos la identificación y representación durante la evaluación de los titulares de derechos y garantes de deberes, además de procurar la paridad de género y la participación activa de las mujeres.

A continuación, se detallan los actores que suelen identificarse como las partes interesadas en un proceso de evaluación:

Figura 2. Partes interesadas en un proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en FLACSO y DEval (2025)

⁴ En la presente guía se utilizará como homónimo partes interesadas, partes involucradas o actores para referirse a entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen interés en la intervención y por ende en su evaluación.

Participación de las partes interesadas

La participación de las partes interesadas en una evaluación desde el enfoque de género y derechos humanos implica reconocer a todos los grupos y personas afectadas directa o indirectamente por la intervención. Se procura asegurar una representación inclusiva y equitativa, promoviendo la participación activa de los grupos en situación de vulnerabilidad, según el contexto evaluativo. De esta manera, se garantiza que la evaluación refleje diversas perspectivas y contribuya a un proceso más participativo, integral y transformador.

Para ello, se deben identificar los grupos de manera desagregada, según sea pertinente y considerando la población destinataria de la intervención, la temática que se evalúa, y el contexto. Además de tomar en cuenta la interseccionalidad, entendida como los diversos factores que se interrelacionan y afectan de manera distinta según la situación y el contexto de cada persona (UNEG, 2011). Por ejemplo, si se evalúa una intervención en el área de educación no formal para personas adultas en distintas comunidades urbanas y rurales de un determinado país, una identificación de manera desagregada de esta puede ser identificar dos grupos: mujeres y hombres, y para cada grupo desagregar por factores como edad, mujeres madres, jefas de hogar, lugar de procedencia, pertenencia a una determinada etnia, entre otros aspectos que se consideren pertinentes, según lo que sea deseado evaluar.

Como ya se mencionó, en una evaluación con enfoque de género y derechos humanos, la participación de los actores, especialmente de los titulares de derechos, es fundamental para garantizar que el proceso sea inclusivo y representativo. Sin embargo, esta participación requiere un análisis sobre sus posibilidades de involucramiento, considerando factores como las tareas de cuidado, el tiempo disponible, recursos, conocimientos, capacidades y posibles barreras sociales o culturales que puedan limitar su aporte. En este análisis es importante tomar en cuenta el principio de no dañar: la participación en la evaluación no debe poner en peligro a ninguna persona e incorporar las medidas necesarias para asegurar la protección de los titulares de derechos.

Es esencial valorar las condiciones existentes para asegurar una participación efectiva, lo que implica crear espacios seguros y accesibles, valorar días y horas propicias para la participación de las mujeres según cada realidad local, utilizar métodos de consulta adaptados a sus realidades, cultura, condiciones, y garantizar que sus opiniones sean valoradas y consideradas en la toma de decisiones de manera transparente. “Es necesario equilibrar cuidadosamente el deseo de ser inclusivo en la participación de los actores, para contar con una perspectiva ampliada, con el desafío de gestionar el proceso de evaluación de manera eficiente” (ONU Mujeres, 2015, p. 45). Por ello, se debe buscar un equilibrio estratégico que garantice la representatividad y relevancia de las voces involucradas sin comprometer la viabilidad del proceso evaluativo.

Las formas en que las diversas partes interesadas pueden participar en una evaluación dependen del contexto, la naturaleza de la intervención, los recursos disponibles y las condiciones técnicas y políticas. En términos generales, la participación puede darse de distintas maneras. Por ejemplo:

- Participación activa: participar en la toma de decisiones durante todo el proceso evaluativo o en actividades específicas, como en la construcción de interrogantes o la elaboración de recomendaciones.
- Participación para validación técnica y política: validar técnica y/o políticamente productos diversos de la evaluación como, por ejemplo, el diseño, las técnicas, el informe de evaluación, entre otros.
- Participación consultiva: ser informantes clave durante la fase de ejecución de la evaluación.
- Participación como usuaria de la información: utilizar la información generada por la evaluación para el aprendizaje o la mejora.

Aunque todas las maneras de participación tienen sus beneficios, una evaluación con enfoque de género y derechos humanos procura que las distintas partes involucradas tengan participación activa, es decir, con capacidad de influencia sobre la evaluación durante todo el proceso evaluativo o en momentos estratégicos.

A continuación, se enumeran los principales beneficios de una participación activa por parte de los diversos actores:

- Enriquece el proceso de evaluación al incorporar perspectivas diversas y contextualizadas.
- Fomenta la participación de grupos en situación de vulnerabilidad según el contexto evaluativo, en la toma de decisiones sobre el proceso evaluativo, promoviendo su empoderamiento como agentes de su propio desarrollo.
- Promueve el aprendizaje y el desarrollo de capacidades, sobre la intervención, sobre la evaluación, y sobre las desigualdades y los derechos humanos.
- Favorece una mayor apropiación del proceso, aumenta la credibilidad de la evaluación y genera información más contextualizada y útil, lo que puede incentivar un mayor uso de los resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en ONU Mujeres (2015), UNEG (2024), así como el Manual Siembra y Cosecha de Tapella et al. (2021).

En el siguiente cuadro se presentan una serie de recomendaciones para analizar la participación de las partes interesadas

1. Identifique a todas las partes interesadas, diferencie los grupos según criterios relevantes para la intervención, como sexo,

edad, etnia o lugar de residencia. Considere la interseccionalidad para realizar un análisis más profundo y contextualizado de las características de las personas que participan.

2. Valore las posibilidades de participación, determine si pueden involucrarse en todas las etapas (diseño, ejecución y uso) o en actividades estratégicas específicas, según recursos, tiempo, capacidades y conocimientos disponibles.
3. Considere el desarrollo de capacidades y la provisión de facilidades para garantizar la participación activa de los titulares de derechos, como ofrecer transporte, cuidado infantil, realizar actividades en sus comunidades, analizar horarios más factibles de participación, entre otras.
4. Fomente un ambiente de respeto entre todas las partes interesadas visibilice las dinámicas de poder entre los diversos actores y aplique estrategias para prevenir o mitigar situaciones de discriminación o vulneración de derechos.

Fuente: Elaboración propia con base en ONU Mujeres (2015).

Para facilitar el análisis de la participación de las partes interesadas desde un enfoque de género y derechos humanos se recomienda utilizar la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis de la participación de las partes interesadas

Ámbito	Actores (identificar las características pertinentes de cada grupo, según el contexto de la evaluación). Por ejemplo, mujeres rurales o urbanas, adultas mayores, etc.	Rol dentro de la intervención	Motivaciones que tienen de la evaluación	Fase o actividad de la evaluación donde participará	Beneficios de su participación	Participación Activa/validación técnica o política/ consultiva/ como usuaria de la información/otra	Prioridad (importancia de su participación) Alta Media Baja
Político	Personas directivas						
Técnico	Ejecutoras de la intervención						
Entidades socias/ aliadas de la intervención	Entidades del sector público. Organizaciones de la sociedad civil. Organizaciones no gubernamentales. Sector privado. Otros.						
Población destinataria	Hombres, mujeres, personas de diversa orientación sexual e identidad de género. Población infantil. Población adulta mayor. Población migrante. Población en condición de discapacidad. Otros grupos desagregados, según corresponda.						
Otra población involucrada	Hombres, mujeres Población infantil Población adulta mayor. Población migrante. Población en condición de discapacidad. Otros grupos desagregados, según corresponda.						
Otros actores relevantes	Otros grupos interesados que no participan directamente de la intervención. Otras entidades públicas o privadas Academia. Organizaciones de base. Otros.						

Fuente: ONU Mujeres (2015). Versión adaptada.

Análisis de evaluabilidad

Según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), la evaluabilidad es un análisis que determina las posibilidades que presenta una intervención para ser evaluada. Realizar el análisis de evaluabilidad en la fase de programación es fundamental, ya que permite determinar si una intervención cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo una evaluación efectiva y útil. Todo proceso evaluativo requiere una inversión de recursos financieros, humanos y de tiempo, por lo que verificar su evaluabilidad

desde el inicio contribuye a un uso más eficiente de los recursos (públicos o privados), evitando evaluaciones innecesarias o mal enfocadas. La evaluabilidad también brinda información en torno a los elementos que se necesitan mejorar para que sea evaluable en el futuro.

En el Modelo de evaluabilidad de la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) se incluye el análisis de los siguientes elementos:

Tabla 2. Elementos para el análisis de evaluabilidad

Elementos para valorar	
Planificación de la intervención.	Diagnóstico de intervención. Congruencia de la estrategia programática. Coherencia del modelo lógico: cadena de resultados, marco lógico, teoría del cambio.
Información de la intervención.	Existencia de información. Características de calidad de la información disponible. Analizar la posibilidad de recopilar información.
Actores e intereses de la evaluación.	Contexto, político e institucional. Justificación: utilidad de la evaluación. Actores: analiza intereses, demandas, expectativas y capacidad para ejecutar una evaluación.
Recursos para la evaluación.	Presupuesto. Temporalidad. Personal.

Fuente: Guía de Evaluación de Política Pública de la SNP (2021).

Para un mayor desarrollo de este modelo se recomienda revisar la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021).

En las evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos, un análisis de evaluabilidad es especialmente importante porque permite anticipar limitaciones y barreras que pueden afectar la recolección de datos y el análisis de información relevante para visibilizar desigualdades y dinámicas de poder. Por ejemplo, en la fase de programación es posible identificar si la intervención cuenta con indicadores desagregados por dimensión territorial, por sexo,

edad, etnia u otras variables interseccionales, así como la disponibilidad de datos cuantitativos y cualitativos que permitan comprender de manera más integral el objeto de evaluación.

Este análisis orientará la toma de decisiones sobre el diseño metodológico y el alcance de la evaluación, los métodos a utilizar para que sean sensibles al contexto y que faciliten la inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad. Además, permite anticipar posibles desafíos como resistencias institucionales, culturales, barreras geográficas, lingüísticas o limitaciones de acceso a ciertos grupos. Esto facilita la

planificación de estrategias para superarlos, optimiza el uso de recursos, y disminuye sesgos en los hallazgos, para que la evaluación sea no solo técnica y metodológicamente sólida, sino también ética y transformadora. A continuación,

se detallan algunas preguntas relevantes para facilitar la aplicación del enfoque de género y derechos humanos en el modelo de evaluabilidad de la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021):

Tabla 3. ¿Cómo valorar la evaluabilidad?

Elementos para valorar	
Planificación de la intervención.	¿La intervención incorpora en su diseño y/o ejecución el enfoque de igualdad de género y derechos humanos? ¿Se toman en cuenta las desigualdades estructurales en el modelo lógico de la intervención? ¿Se identifican en la planificación de la intervención problemas o desafíos que afectan a grupos específicos o situaciones de discriminación, vulneración de derechos, otras? ¿Existe un diagnóstico de la intervención con información desagregada, según las características de interés? Por ejemplo, sexo, etnia, edad, lugar de residencia otros. ¿El diseño de la intervención fue participativo? ¿Se involucraron titulares de derechos? ¿Existe un sistema de seguimiento de cómo se abordan temas de género y derechos humanos en la intervención?
Información de la intervención.	¿La intervención tiene capacidad para aportar datos de ejecución desagregados? ¿Se encuentra la información desagregada digitalizada o física? ¿Cuál es la calidad de la información que se tiene sobre la población destinataria de la intervención? ¿Existen indicadores formulados claramente para identificar temáticas de género y derechos humanos?
Actores e intereses de la evaluación.	¿Existen capacidades en el equipo técnico y de evaluación para incorporar el enfoque de género y derechos humanos? ¿Existe un interés explícito de la entidad a cargo de la intervención en la aplicación de este enfoque en la evaluación? ¿Existen las condiciones políticas y técnicas para compartir la toma de decisiones con otros actores? ¿Existe la voluntad política para acatar recomendaciones que den cuenta de las desigualdades estructurales que la intervención puede estar perpetuando?
Recursos para la evaluación.	¿Existen los recursos para incorporar adecuadamente el enfoque de género y derechos humanos en la evaluación (transporte, equipo traductor, viáticos alimentación, contratación de persona experta temática, otros)? ¿El tiempo asignado para la evaluación es realista y viable, considerando que la participación de diversos actores, el aprendizaje y el desarrollo de capacidades pilares del enfoque de género y derechos humanos pueden extender su duración?

Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN (2017), ONU Mujeres (2015), UNEG (2011).

Es importante señalar que no es necesario que todos los elementos estén completamente cubiertos para llevar a cabo una evaluación con enfoque de género y derechos humanos. De hecho, es común que muchas intervenciones públicas no hayan incorporado estos enfoques en su planificación o diseño, debido al avance limitado en la transversalización de género y derechos humanos en las políticas públicas (ONU

Mujeres, 2014). Sin embargo, realizar este análisis proporciona un panorama general que permite desarrollar estrategias metodológicas adecuadas para generar información nueva y relevante sobre estas temáticas en la misma evaluación.

Si en el análisis de evaluabilidad se identifican desafíos para abordar la temática en la evaluación, se pueden aplicar las siguientes recomendaciones:

Tabla 4. Recomendaciones para la evaluabilidad

Elementos para valorar	
Planificación de la intervención.	Realizar una reconstrucción de la teoría de la intervención participativa donde se visibilicen los elementos de género y derechos humanos, causas estructurales de desigualdad, factores o riesgos no considerados, entre otros. Fomentar la identificación y participación de titulares de derechos en el diseño de la evaluación, así como de otras partes interesadas.
Información de la intervención.	Si se elaboran Términos de Referencia para la contratación del equipo evaluador, especificar los resultados de la evaluabilidad para garantizar que se incluyan adecuadamente herramientas y métodos que contemplen las limitaciones de información existentes. Incluir estrategias de participación activa para las partes interesadas en todas las fases de la evaluación. Durante la ejecución de la evaluación buscar documentación e información externa que apoye el análisis de información sobre género y derechos humanos en relación con la temática a evaluar. Durante el análisis de información, tener en cuenta la valoración si la intervención evaluada ha tenido una incidencia negativa en determinadas partes interesadas.
Actores e intereses de la evaluación.	Desarrollar capacidades en el equipo técnico. Crear sinergias con entidades que tengan los conocimientos técnicos y que puedan apoyar la evaluación. Realizar talleres de sensibilización con tomadores de decisiones sobre la importancia del enfoque. Crear un grupo de referencia con diversos actores para revisar, validar, asesorar el trabajo del equipo técnico o evaluador. Incluir de manera estratégica a tomadores de decisiones y a actores políticos en el proceso evaluativo.
Recursos para la evaluación.	Acotar el alcance de la evaluación, según el análisis de los recursos existentes. Acotar la participación posible de las partes interesadas para determinados momentos o actividades de la evaluación, tomar en cuenta la importancia de no excluir a los titulares de derechos. Generar sinergias con organismos que puedan financiar la evaluación o parte de esta como, por ejemplo, el levantamiento de información y la difusión de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia con adaptaciones de UNEG (2011).

4

Diseño

El diseño es la fase de la evaluación que representa la continuación de la programación y corresponde al momento en el cual lo que ha sido planificado se convierte en fundamento de la metodología y de la propuesta de recolección de datos. De acuerdo con la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), la fase de diseño permite la definición de elementos clave de una evaluación como el desarrollo de la teoría de la intervención (o la teoría del cambio), los objetivos, preguntas y criterios de evaluación, el alcance, técnicas e instrumentos de levantamiento de información y la matriz de diseño de la evaluación. En caso de que la evaluación sea llevada a cabo por un equipo de evaluación externo, se elaborarán Términos de Referencia⁵.

Así, la fase de diseño corresponde a un momento crucial del proceso evaluativo, lo que implica también la relevancia que tiene para garantizar la implementación del enfoque de género y derechos humanos. En esta fase las cuestiones relacionadas con los métodos y al levantamiento y análisis de datos serán definidas, como el diseño mismo de la lógica de la evaluación, la cual será traducida en objetivos, criterios, preguntas e indicadores de evaluación que conformarán el todo coherente de la matriz de evaluación. A través de estos instrumentos el enfoque de género y derechos humanos será aplicado, ya que el diseño presenta una hoja de ruta para la futura implementación de la evaluación.

Teoría de la intervención y alcance de la evaluación

Según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), la Teoría de la Intervención⁶ comprende una articulación lógica que permite analizar cómo los recursos invertidos a través de una intervención pública deben resultar en actividades, servicios y productos que generan cambios concretos de corto, mediano y largo plazo en la realidad observada. Así, la Teoría de la Intervención es un modelo abstracto que se traduce en una representación textual y/o gráfica que permite vislumbrar la lógica de una intervención, es decir, cómo a partir de la identificación de un problema y sus causas se proponen actividades para lograr ciertos resultados que conduzcan a un cambio deseado.

Por un lado, la Teoría de la Intervención analiza las causas del problema a las que una intervención busca contribuir con soluciones; por otro, identifica las relaciones de causalidad de la cadena lógica de la intervención, o sea, cómo los insumos y actividades pueden llevar a los productos y resultados. En el contexto de la Gestión Basada en Resultados, idealmente toda intervención debe ser

diseñada a través de la elaboración de una Teoría de la Intervención explícita. Sin embargo, muchas veces la Teoría de la Intervención no ha sido desarrollada o está implícita en el marco lógico del proyecto. En otros casos, sí hay una Teoría de la Intervención explícita, pero que no toma en cuenta la perspectiva de género y derechos humanos o que ha sido implementada en un contexto cambiante, quedándose desactualizada.

En todos esos casos, es tarea del equipo evaluador construir, reconstruir o revisar – de modo participativo, siempre que sea posible – una Teoría de la Intervención para la intervención bajo análisis. A esta Teoría de la Intervención se debe agregar el enfoque de género y derechos humanos: mirar las causas profundas de las brechas de género y otras desigualdades; cómo ellas se traducen en problemas concretos y medibles; y proponer soluciones que se conviertan en actividades y resultados de la intervención con el objetivo de cerrar estas brechas.

⁵ Ver Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Estado de Ecuador y su reglamento a través del DECRETO No. 458 de 20 de Junio 2022.

⁶ Esta guía utiliza al término Teoría de la Intervención como sinónimo de Teoría del Cambio.

Por eso, un producto común de las evaluaciones de políticas y programas es la reconstrucción o el desarrollo de una Teoría de la Intervención. Sin embargo, más que un producto, la Teoría de la Intervención es una herramienta metodológica, es decir, es una de las bases analíticas de la evaluación, ya que ayuda a comprender la lógica de la intervención y permite agregar elementos y perspectivas al proceso. La Teoría de la Intervención también permite identificar los efectos de factores contextuales sobre el objeto de una iniciativa y, al mismo tiempo, cómo una intervención puede incidir en la realidad sobre la cual trabaja, incluyendo, por ejemplo, los efectos relacionados con las prácticas discriminatorias de género, los roles, el estigma o las relaciones de poder.

Hay herramientas diversas para reconstruir una Teoría de la Intervención, según la Guía de Evaluación de la SNP (2021) como, por ejemplo, la cadena de resultados o la metodología del modelo de cambios, que permite visualizar los cambios que se pretenden generar con la intervención. Otra opción es utilizar las metodologías de árbol de problemas y árbol de objetivos/soluciones, que son útiles para llegar a las causas de un problema y proponer soluciones que lleven a resultados de niveles variados, muy probablemente, las cuestiones de género y derechos humanos estarán en la raíz de problemas y soluciones estructurales.

La Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) propone cuatro pasos para revisar una Teoría de la Intervención, a los que se puede agregar un quinto paso para implementar un enfoque de género y derechos humanos.

Paso 1. Definir objetivos de la intervención pública a evaluar: el proceso de construcción de la teoría de la intervención, en todas sus fases, debe ser participativo a través de talleres que incluyan a mujeres y grupos prioritarios, sus organizaciones y grupos sociales diversos y en los cuales se identifique la problemática o necesidad que motivó la intervención.

Paso 2. Describir el contexto de la intervención pública a evaluar: consiste en explicar o especificar el contexto y los factores del entorno que influyeron en la implementación, posibles efectos e impactos, tomando en consideración cómo las intervenciones diseñadas para solucionar los problemas afectan de modo desigual a hombres y mujeres, así como a los diversos grupos poblacionales en sus interseccionalidades.

Paso 3. Definición de la lógica causal de la intervención: permite identificar cómo la intervención debe lograr los resultados planificados con los recursos disponibles, verificando cómo las cuestiones de género y derechos humanos han sido consideradas en su diseño y cómo han sido desarrolladas o no acciones enfocadas en mujeres y grupos sociales específicos.

Paso 4. Enfoque de género y derechos humanos: en este momento se debe revisar la Teoría de la Intervención para chequear si su lógica es coherente con la realidad empírica de la situación de mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad en las áreas y territorios específicos de la intervención, así como verificar si las acciones y soluciones propuestas están alineadas con las buenas prácticas, en términos de la promoción de la igualdad de género y de los derechos humanos.

Paso 5. Validación: esta fase consiste en poner en discusión los resultados obtenidos de los pasos anteriores, con el propósito de contar con la validación por parte de las autoridades de las entidades que ejecutan la intervención y de sus grupos de interés, incluyendo mujeres, sus organizaciones y grupos sociales diversos.

Fuente: Guía de Evaluación de Política Pública de la SNP (2021). Versión adaptada.

A continuación, se presentan algunas preguntas que orientan la incorporación del enfoque de género y derechos humanos en la reconstrucción de la Teoría de la Intervención. Es recomendable que estas preguntas sean analizadas de manera participativa por las diversas partes involucradas en el proceso evaluativo:

- ¿Cómo se han identificado las desigualdades de género y las vulneraciones de derechos humanos en el diagnóstico que fundamenta la intervención?
- ¿Qué grupos sociales (mujeres, niñas, personas adultas mayores, con discapacidad, entre otras) han sido visibilizados (o no) en la definición de problemas y necesidades?
- ¿Qué supuestos o creencias subyacen en la lógica causal sobre los roles y capacidades de mujeres y hombres?
- ¿Las estrategias y recursos de la intervención responden de manera diferenciada a las necesidades de mujeres, niñas y grupos en situación de vulnerabilidad?
- ¿Qué riesgos o posibles efectos negativos pueden generarse sobre los derechos de las mujeres y grupos vulnerabilizados si la intervención no considera sus necesidades específicas?
- ¿La intervención contempla acciones específicas para reducir brechas de género o transformar desigualdades estructurales?

- ¿La lógica causal de la intervención se basa en evidencia empírica que refleje las realidades y experiencias diferenciadas de mujeres y grupos vulnerabilizados en los territorios de acción?
- ¿Los resultados y efectos esperados contribuyen de manera explícita a la igualdad de género y la garantía de derechos?
- ¿Las acciones propuestas promueven cambios en normas, prácticas o estructuras que no reproducen desigualdades de género o discriminación?
- ¿La intervención contempla mecanismos para asegurar la participación activa y significativa de mujeres y otros grupos vulnerabilizados en su diseño, implementación y evaluación?
- ¿Existen acciones específicas para proteger los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad frente a posibles impactos negativos?
- ¿Qué aprendizajes o buenas prácticas en materia de género y derechos humanos pueden incorporarse o reforzarse en la teoría de la intervención?

Siguiendo la lógica causal de la herramienta de cadena de resultados, la siguiente ilustración hace referencia a preguntas orientadoras que promueven la inclusión del enfoque de género y derechos humanos para cada componente.

Tabla 5. Preguntas orientadoras sobre el enfoque de género y derechos humanos para reconstruir la cadena de resultados

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
¿Se han destinado recursos financieros, técnicos y humanos específicos para incorporar la igualdad de género y los derechos humanos en la intervención? ¿Se cuenta con personal capacitado en género, derechos humanos e interculturalidad? ¿Se han considerado insumos específicos (materiales, herramientas, información desagregada por sexo, edad, etnia, etc.) que permitan abordar las desigualdades de género y las situaciones de vulnerabilidad? ¿Los estudios o diagnósticos utilizados incorporan un análisis de género y derechos humanos?	¿Las actividades están diseñadas para atender las necesidades diferenciadas de mujeres, niñas, y otros grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Se han previsto mecanismos de participación activa y segura para mujeres y grupos discriminados o excluidos? ¿Las actividades incluyen acciones de sensibilización, formación o fortalecimiento de capacidades en género y derechos humanos? ¿Se prevén acciones específicas para eliminar barreras de acceso o discriminación?	¿Los productos generados (manuales, capacitaciones, materiales, servicios) incorporan un enfoque inclusivo y no discriminatorio? ¿Los materiales producidos representan de manera adecuada y respetuosa a mujeres, hombres, diversidades y grupos vulnerabilizados? ¿Se han creado productos/ servicios específicos para promover la igualdad de género y el ejercicio de derechos? ¿Los servicios o bienes entregados son accesibles y culturalmente adecuados para los grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Quiénes se han beneficiado más con los recursos, apoyos o servicios de la intervención? ¿Existe alguna concentración de beneficios en grupos con mayor poder o privilegios?	¿La intervención está produciendo cambios en las capacidades, conocimientos o prácticas de mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Las relaciones de poder entre mujeres y hombres están cambiando hacia mayores niveles de equidad? ¿Se están reduciendo las brechas de acceso y disfrute de derechos entre mujeres y hombres, y otros grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Se han fortalecido las capacidades de las instituciones para garantizar la igualdad de género y los derechos humanos? ¿Existen resultados no planificados que aumentan la desigualdad o la discriminación de grupos específicos? ¿La intervención ha reforzado roles tradicionales de género o estereotipos?	¿La intervención contribuye a transformar estructuras o normas que reproducen desigualdades de género o discriminación? ¿Se están generando condiciones más equitativas para el ejercicio pleno de los derechos de mujeres, niñas y grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Se observan avances hacia la justicia de género, la autonomía de las mujeres y la no discriminación? ¿La intervención está contribuyendo a fortalecer una cultura institucional y social basada en derechos humanos e igualdad? ¿La intervención ha tomado en cuenta dinámicas de violencia, discriminación o exclusión presentes en los territorios o comunidades?

Fuente: Elaboración propia con adaptaciones de UNEG (2011).

Criterios de evaluación

De acuerdo con la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), los criterios de evaluación son parámetros que orientan la emisión de un juicio valorativo acerca de una intervención, es decir, son categorías generales de análisis que tienen como función orientar los procesos y preguntas de evaluación. Así, los criterios de evaluación representan un encuadramiento metodológico

que guía el análisis y, consecuentemente, los hallazgos y conclusiones de una evaluación.⁷

Es muy común que los organismos internacionales y los sistemas nacionales de evaluación utilicen los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (2023): pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, y sostenibilidad.

Figura 3. Criterios de Evaluación OECD



Fuente: DEval 2021.

Los criterios de la OCDE (2023) permiten analizar una intervención desde perspectivas diversas y complementarias. Los de pertinencia y coherencia son criterios útiles para analizar el diseño de una intervención y sus adaptaciones a contextos cambiantes. Los criterios de eficacia e impacto apuntan hacia los resultados y cambios estructurales potencialmente generados – o no – por una intervención. El criterio de eficiencia busca comprender con qué recursos y cuál modelo de gestión se lograron los resultados. Finalmente, el criterio de sostenibilidad mira a la perspectiva de mantenimiento de los resultados a largo plazo.

Esta diversidad analítica lleva a un abordaje metodológico robusto que permite la evaluación de una intervención a través de sus varias etapas, recursos, públicos, instituciones, plazos, etc. No es mandatorio que una evaluación considere a todos los criterios del CAD/OCDE, incluso, es deseable que se prioricen algunos de ellos según los objetivos de cada evaluación.

Sin embargo, ninguno de esos criterios genera, en sí mismo, un abordaje con perspectiva de género y derechos humanos. Por esta razón, es común que instituciones y organismos desarrollen criterios específicos de género y derechos humanos u

7 Esta sección tiene como base el contenido de las cajas 27 y 28 del documento Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations UNEG (2024, pp.54-57).

otros enfoques, como discapacidad, desarrollo sostenible o interseccionalidad. El desarrollo de criterios específicos es muy útil para garantizar un análisis profundo de género y derechos humanos.

Además de usar criterios específicos, es relevante transversalizar la perspectiva de género y derechos

humanos a todos los criterios de evaluación, lo que resulta en una mirada sensible a las necesidades y características de los diversos grupos sociales involucrados en una intervención. A continuación, se presenta cómo se pueden agregar perspectivas inclusivas a cada uno de los criterios de la OCDE para, después, presentar cómo utilizar criterios específicos de género y derechos humanos.

Pertinencia: medida en que los objetivos y el diseño de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta y objetivos institucionales y políticos del país según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), también tomando en cuenta el nivel de participación de los diversos grupos de interés en el diseño y la planificación de las actividades.

Para que el criterio de pertinencia incluya a la perspectiva de género y derechos humanos es necesario analizar en qué medida los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades de los titulares de derechos y promueven la igualdad de género y la garantía de derechos humanos. Así, se sugiere analizar:

- Si la intervención se diseñó para contribuir a los resultados en áreas críticas de derechos humanos y género y de qué modo;
- De qué manera la intervención se basa en análisis sustantivos y específicos de derechos humanos y género que identifican

las causas subyacentes de las vulneraciones de derechos humanos y las barreras a la igualdad de género;

- En qué medida la intervención se basa en las demandas de diversos grupos de partes interesadas mediante consultas que permiten identificar cómo estos propios grupos comprenden sus necesidades e intereses;
- Cómo la integración de una perspectiva de derechos humanos e igualdad de género fue relevante para alcanzar o complementar los objetivos y resultados establecidos por la intervención.

Coherencia: busca determinar en qué medida otras intervenciones (particularmente políticas) son compatibles y apoyan o socavan la intervención y viceversa, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), así como garantizar que la intervención es coherente con los marcos legales nacionales e internacionales.

Incluir el enfoque de género y derechos humanos en el criterio de coherencia implica analizar la compatibilidad de la intervención con las políticas y marcos normativos en el campo de la promoción de derechos y de la igualdad de género. Así, se sugiere analizar:

- Si la intervención se diseñó alineada con las convenciones e instrumentos internacionales y regionales de derechos humanos y género, si el país es signatario y de qué manera;

- Si la intervención se diseñó alineada con las leyes y los marcos normativos nacionales de derechos humanos y género y de qué manera;
- En qué medida la intervención es coherente con el conjunto de políticas públicas con enfoque en derechos humanos y género en el país;
- En qué medida la intervención es coherente con los avances políticos y teóricos en los campos de los derechos humanos y género.

Eficacia: medida en que se lograron los objetivos diseñados o planificados de la intervención, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), sean resultados esperados o no esperados, de corto, medio o largo plazo, o bien si la intervención, de hecho, ha contribuido a los cambios observados empíricamente en la realidad.

Los resultados en derechos humanos e igualdad de género pueden definirse como la realización y el disfrute reales por parte de los titulares de derechos. Así, el análisis de la eficacia de una intervención implica evaluar hasta qué punto esta ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciales entre grupos. Se sugiere analizar:

- De qué forma la teoría de la intervención y el marco de resultados de la intervención han integrado los derechos humanos y la igualdad de género;
- La medida en que se ha incorporado un enfoque basado en los derechos humanos y una estrategia de integración de la perspectiva

de género en la ejecución de la intervención;

- ¿Se han logrado resultados específicos para grupos diversos, principalmente aquellos en situación de vulnerabilidad?
- ¿Los resultados diseñados y/o logrados han implementado una perspectiva interseccional?
- En los casos en los que los resultados en materia de derechos humanos y género no se indicaron explícitamente en los documentos de planificación o en el marco de resultados, la evaluación de la eficacia debe revisar los resultados para comprender cómo estos han llegado o no a distintos grupos.

Impacto: efectos a largo plazo (positivos/negativos) producidos directa o indirectamente por la intervención, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), como resultados alcanzados en amplia escala al punto de generar cambios estructurales.

El análisis del impacto de una intervención implica evaluar en qué medida la intervención ha generado o se espera que genere efectos significativos, positivos o negativos, intencionados o no, a un nivel superior. Aunque a menudo es difícil de evaluar el impacto, es esencial hacerlo para aprender qué funciona y qué no, en términos de promoción de los derechos humanos y la igualdad de género. Por lo tanto, se sugiere analizar:

- Enfoque en cambios reales en las relaciones de género, por ejemplo, acceso y uso de los recursos, poder de decisión, eliminación progresiva de estereotipos, división del trabajo, etc.;

- Actitudes permanentes y cambios estructurales en relación con los derechos humanos y la igualdad de género;
- En el caso de las intervenciones que no se centran en los derechos humanos y la igualdad de género, también puede ayudar a identificar si las intervenciones están reforzando los estereotipos de género, la discriminación y las estructuras de poder;
- Efectos imprevistos en grupos particulares que no se tuvieron en cuenta adecuadamente en el diseño de la intervención.

Eficiencia: medida en que se obtienen los resultados de acuerdo con los recursos e insumos disponibles: tiempo, habilidades, técnicas, costos, entre otros, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021). También analiza cómo los mecanismos de gobernanza y de gestión han contribuido o no a los objetivos de la intervención.

El análisis de la eficiencia de una intervención consiste en evaluar en qué medida la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de forma económica y oportuna, al mismo tiempo en que distribuye recursos (financieros, humanos, etc.) de modo equitativo entre grupos sociales y áreas diversas. Así, se sugiere analizar:

- La medida en que las inversiones de la intervención han considerado las diversas necesidades de los grupos prioritarios asignando recursos en áreas de mayor impacto;
- La provisión de recursos adecuados para integrar a los derechos humanos y la igualdad de género en la intervención como una

inversión de beneficios a corto, medio y largo plazo;

- La medida en que la asignación y el uso de recursos para los grupos destinatarios tiene en cuenta la necesidad de dar prioridad a las mujeres y a los grupos en situación de vulnerabilidad;
- De qué manera se establecen mecanismos de participación y de gobernanza que brindan espacio y voz a grupos diversos;
- Si la intervención considera los costes sociales de no proporcionar recursos para integrar a los derechos humanos y la igualdad de género.

Sostenibilidad: es la continuidad de los beneficios de una intervención luego que ha finalizado y la probabilidad de que se prolonguen en el tiempo, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), así como la medida en que los resultados y herramientas de la intervención pueden ser apropiados para sus contrapartes y las personas destinatarias.

El análisis de la sostenibilidad de una intervención implica evaluar en qué medida los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen. Así, se sugiere analizar:

- Desarrollo de un entorno propicio o adaptable para un cambio real en materia de derechos humanos e igualdad de género;
- Cambio institucional que conduzca a abordar sistemáticamente las cuestiones estructurales en materia de derechos humanos e igualdad de género, como cambios en las normas y dinámicas de poder;
- Medida en que una intervención crea herramientas para promover cambios en los roles de género y en estándares culturales;
- Establecimiento de sistemas de rendición de cuentas con indicadores de género, incluida una mayor responsabilidad social;
- Formación de coaliciones de partes afectadas que puedan continuar el trabajo de la intervención;
- Desarrollo de la capacidad de los titulares de derechos y los portadores de deberes a los que va dirigida la intervención para impulsar el cumplimiento de los derechos de forma respetuosa.

Además de las perspectivas de género y derechos humanos transversalizadas en los criterios de evaluación OCDE, una estrategia relevante es implementar un criterio específico de género y/o derechos humanos, siempre que sea posible según el alcance y los recursos disponibles para una evaluación.

De acuerdo con el UNEG (2024), hay tres dimensiones para un criterio específico de género y derechos humanos: participación; equidad y no discriminación; y transformación social. A ellas pueden añadirse las dimensiones de transparencia y responsabilidad.

Participación: es relevante identificar si, y en qué medida, los titulares de derechos han participado en las distintas fases de la intervención de forma activa, libre y significativa, especialmente en el caso de mujeres y personas/grupos en situación de vulnerabilidad. Importa, por lo tanto, no únicamente que grupos diversos participen en el proceso, sino el nivel o alcance de esta participación. Participar activamente no es solamente estar presente o ser consultado para recolectar información, sino tener voz y toma de decisiones en la medida que este poder es

compartido entre las partes en la intervención evaluada. Por otro lado, hay que asegurarse de que no haya grupos sociales relevantes que hayan sido excluidos del proceso y, si es el caso, comprender cómo y por qué.

Equidad y no discriminación: una evaluación con enfoque de género y derechos humanos debe analizar si los diversos grupos sociales han sido respetados y considerados de acuerdo con sus demandas y necesidades específicas. En este sentido, es importante mencionar que, para llegar a la igualdad de facto, muchas veces se hace necesario tratar a grupos sociales diversos de modo distinto. Por ejemplo, una política de empoderamiento económico de las mujeres debe ofrecer acciones afirmativas y oportunidades específicas para mujeres para garantizar que se contribuya a la disminución de la brecha económica entre mujeres y hombres. Por eso, la evaluación debe analizar si todas las partes interesadas han tenido acceso a los procesos y resultados promovidos por la intervención y la medida en que se producen cambios que aumentan o limitan los derechos y la equidad para las partes afectadas.

Transformación social: trabajar con los enfoques de género y derechos humanos significa analizar cómo las intervenciones logran o no cambiar relaciones de poder estructurales y de profundas raíces históricas y sociales. De este modo, es necesario comprender las dinámicas de poder

entre las partes interesadas y si la intervención ha contribuido con éxito a cambiar estas relaciones de poder. En el nivel de impacto, es importante identificar si los resultados de la intervención apuntan a una división del poder más equilibrada entre los grupos de interés y si han incidido en cambios en las actitudes y comportamientos sociales.

A estas dimensiones se pueden agregar dos más.

Transparencia: analizar la medida en que una intervención facilita información sobre sus actividades y objetivos sin ocultar datos, a no ser por cuestiones estrictamente éticas y de seguridad. Al mismo tiempo, la calidad y el desglose de la información en términos de género y derechos humanos son relevantes, como la medida en que la información cumple con estándares internacionales y los diversos grupos a los que se refieren las intervenciones conocen y pueden utilizar esta información.

Responsabilidad: identificar si existen oportunidades formales o informales para que los titulares de derechos comuniquen sus demandas, hagan denuncias o encaminen casos de violencia, acoso o intimidación, y si hay canales establecidos para atenderles. En este sentido, también es importante analizar la medida en que los mecanismos de reclamación existentes en materia de derechos humanos son conocidos, accesibles, independientes y seguros.

Preguntas y matriz de evaluación

Los criterios de evaluación se traducen en preguntas que conectan estos criterios a lo que se busca responder con una evaluación. De acuerdo con la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), las preguntas de evaluación son las unidades básicas de análisis y responden a los objetivos de la evaluación, evidenciando qué tipo de información se hace necesaria. Las preguntas de evaluación contribuyen a definir con mayor precisión los objetivos, relacionándolos con la finalidad y con los criterios para la evaluación.

Si los criterios de evaluación representan el marco metodológico general que permite un

alto grado de comparabilidad entre evaluaciones diversas, las preguntas de evaluación brindan especificidad a un proceso evaluativo, sea con relación a una intervención en especial, o en términos del contexto de su implementación o de las características singulares de una población.

En general, se recomienda que cada evaluación debe tener alrededor de 4 criterios y cada criterio tendrá de una a tres preguntas de evaluación que abordarán elementos diversos y complementarios, o una pregunta general por criterio que sea desglosada en dos o tres preguntas secundarias. Aunque eso no sea una regla, es importante

mencionar que mantener un número reducido de preguntas de evaluación permite un análisis más profundo y enfocado de cada pregunta.

Las preguntas deben expresarse con precisión para guiar al equipo evaluador en el diseño de la evaluación y en la recolección de información y datos. Por lo tanto, es recomendable que los instrumentos de recolección de datos sean un espejo de los criterios y las preguntas de evaluación y garanticen que los datos necesarios para contestarlas serán recabados satisfactoriamente. El Anexo 01 de la presente guía muestra algunos ejemplos de preguntas con enfoque de género y derechos humanos bajo diversos criterios de evaluación.

Además, las preguntas son herramientas fundamentales para la inserción de la perspectiva de género y derechos humanos en una evaluación, ya que permiten el abordaje de cuestiones y elementos específicos de una población o de las causas profundas de la inequidad de género y sus interseccionalidades. El equipo evaluador deberá incluir preguntas de evaluación que se refieran no sólo a los resultados e impactos del programa en la igualdad de género y los derechos humanos, sino también relativas a cómo las etapas de planificación, implementación y monitoreo de la intervención han incorporado o no a tales perspectivas.

Preguntas de Evaluación: la guía *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* de UNEG (2024, pp. 56-63) presenta un listado útil de preguntas de evaluación con enfoque de género y derechos humanos para cada uno de los criterios de la OCDE, así como para los criterios específicos de género y derechos humanos en diversos abordajes.

Cada pregunta de evaluación se organizará en la matriz de evaluación de acuerdo con el criterio al cual responde, también tendrá preguntas complementarias (si es el caso), indicadores, técnicas de recolección de datos, métodos de análisis y fuentes de la información o informantes. De ese modo, se mantiene la coherencia entre los objetivos de la evaluación, sus expectativas de aprendizaje, el objeto y el contexto evaluados y la dimensión metodológica del proceso.

Al reconstruir o revisar la Teoría de la Intervención y definir preguntas basadas en los objetivos de la evaluación, es posible llegar a una mejor delimitación del alcance de una evaluación que permita incorporar con más precisión el enfoque de género y derechos humanos. Los elementos para delimitar el alcance desde esta perspectiva, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) son:

- Población: cuáles son los grupos sociales titulares de derechos y destinatarios prioritarios de una intervención;
- Unidad de análisis: cuáles son las instituciones garantes de deberes y responsables de la implementación de la intervención;
- Temporalidad: período de ejecución de la intervención o tiempo transcurrido hasta la observación de sus resultados;
- Geografía: áreas geográficas en que se implementó una intervención, con enfoque en territorios prioritarios, sea por el comportamiento de las variables de atención o por su relevancia en la ejecución de las actividades.
- Tipo de evaluación: definición del tipo de evaluación de acuerdo con las expectativas de aprendizaje, así como la naturaleza y etapa de la intervención.

Elaboración de indicadores

De acuerdo con la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021), una evaluación trabaja con dos tipos de indicadores: indicadores de monitoreo, que surgen a partir de la etapa de diseño de la acción pública y que a futuro servirán para el seguimiento y evaluación; e indicadores de evaluación, que se pueden construir para la evaluación y que son utilizados para dar respuesta a las preguntas de evaluación. Mientras los indicadores de monitoreo son internos a la intervención y de medición continua, generalmente anual, los indicadores de evaluación son externos a la intervención y se miden en el proceso evaluativo.

Así, aunque los indicadores desarrollados para el monitoreo de una intervención sean relevantes para su evaluación, principalmente para medir el desempeño de los resultados frente al planificado bajo el criterio de eficacia, las evaluaciones necesitan de indicadores ad hoc desarrollados con el fin específico de evaluar una intervención bajo los diversos criterios y preguntas de evaluación. Eso quiere decir que, al diseñar una evaluación, se deben elaborar indicadores capaces de

medir todo lo que es necesario para evaluar una intervención, e incluso medir efectos y resultados que no han sido adecuadamente monitoreados en su implementación. La selección de indicadores a utilizar depende de factores como: el tipo de información necesaria, las brechas de datos más relevantes, el horizonte temporal del indicador, los costes de producción y medición, así como los esfuerzos para producir la información requerida y el problema a tratar.

Para dar cuenta de la complejidad requerida para incorporar el enfoque de género y derechos humanos, las evaluaciones deben, en la medida de lo posible, diseñar indicadores que sean específicos o que puedan ser monitoreados de modo desglosado en términos de sexo, género, etnia y otras variables interseccionales. Los indicadores de género, por lo tanto, son herramientas que sirven para medir la situación de las mujeres en comparación con la de los hombres en distintas esferas de la vida de las personas, relacionadas con la igualdad de género en la región, según la Cepal (2006).

Indicadores: el conjunto mínimo de indicadores de género acordado en 2013 (ECOSOC, 2014) por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas ofrece una herramienta muy útil para guiar las labores de recopilación de datos nacionales e internacionales. Dicho conjunto mínimo comprende 52 indicadores y engloba las estructuras económicas, la participación en actividades productivas y el acceso a los recursos, la educación, la salud y servicios conexos, la participación en la vida pública y en los procesos de toma de decisiones, y los derechos humanos de las mujeres y las niñas.

Al mismo tiempo, la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos es un elemento fundamental: mientras los indicadores cuantitativos expresan medidas de cantidad, números, porcentajes o tasas, los cualitativos comprenden elementos de calidad, percepciones

o niveles de satisfacción. Los indicadores cuantitativos suelen venir de encuestas, censos, registros administrativos, informes o cuestionarios; los cualitativos tienen como fuente entrevistas, grupos de discusión, estudios de satisfacción u observaciones de campo.

Ejemplos indicadores cuantitativos y cualitativos: a continuación, algunos ejemplos de indicadores cuantitativos:

- Número de casos relacionados con los derechos humanos y la igualdad de género atendidos en los tribunales locales, nacionales y subnacionales, y sus resultados.
- Proporción de la representación de género en diferentes grupos de interés en puestos de toma de decisiones en el gobierno nacional, subnacional y local.
- Tasas de empleo y desempleo de mujeres y hombres en diferentes grupos de interés.
- A continuación, algunos ejemplos de indicadores cualitativos:
- Grado de disponibilidad de servicios jurídicos para mujeres y hombres de diferentes grupos de interés.
- Cambios en el acceso a la información sobre reclamaciones y decisiones relacionadas con violaciones de los derechos humanos.
- Grado de autonomía económica de las personas de diferentes géneros de diferentes grupos de interés, tanto en el ámbito privado como en el público.

Fuente: Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations de la UNEG (2024, p.37).

Los indicadores que sean sensibles al género y a los derechos humanos permiten evidenciar y/o cuantificar las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, así como verificar sus transformaciones. Estos indicadores hacen un seguimiento de los cambios relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a lo largo del tiempo. Lo anterior, porque los cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres o entre grupos sociales marcadamente desiguales son, generalmente, procesos de largo plazo.

Además de asegurar coherencia con los estudios y prácticas del área en la que se evalúa una intervención es fundamental, siempre que sea posible, incorporar las voces de las principales contrapartes en el proceso de desarrollo de los indicadores de evaluación. También es fundamental que los indicadores sean desarrollados con base en conceptos cohesionados teóricamente y de relevancia empírica, así como evitar problemas como la confusión entre sexo y género o la

universalización de dinámicas de relación racial o étnicas que son propias de un contexto geográfico e histórico.

En este sentido, hay diferencias metodológicas entre el abordaje de las desigualdades entre mujeres y hombres, así como en la caracterización de las desigualdades en torno a la diversidad sexual y de género, lo que se refleja en tipos distintos de indicadores:

- Indicadores desglosados por sexo y edad: medidas separadas para hombres y mujeres en un indicador específico. Por ejemplo, "porcentaje de mujeres y hombres alfabetizados entre 15 y 24 años";
- Indicadores de género específicos para mujeres u hombres, es decir, indicadores directamente relacionados a las cuestiones de género y las disparidades de poder entre hombres y mujeres. Por ejemplo, "porcentaje de mujeres que sufren violencia física por parte de su pareja".

A continuación, se presenta el cuadro de indicadores SMART & SPICED (UNEG, 2024):

Pensar SMART: los indicadores deben ser SMART: específicos, medibles, precisos, pertinentes y de duración determinada (specific, measurable, accurate, relevant and time-bound).

Pensar SPICED: considera también indicadores que sean subjetivos, participativos, interpretables y comunicables, comparables, empoderadores, diversos y desglosados (Subjective, Participatory, Interpreted and communicable, Cross-checked and compared, Empowering, Diverse and disaggregated).

Diseño de los instrumentos de recolección de datos

Para generar conclusiones con base en evidencias, una evaluación debe tener como fundamento la recolección y el análisis de datos empíricos. En general, una evaluación parte de la revisión de datos secundarios que será complementada, en la mayoría de los casos, con el levantamiento de datos primarios a través de instrumentos y protocolos específicos de recolección de datos. La diversidad, el volumen y la calidad de los datos determinan el horizonte de posibilidades de una evaluación, de modo que es improbable que un conjunto limitado de datos resulte en una evaluación robusta y con suficiente triangulación de datos para generar hallazgos, conclusiones y recomendaciones factibles.

Del mismo modo, la implementación del enfoque de género y derechos humanos depende del conjunto de datos disponibles y, principalmente, de algunas características fundamentales de esos datos como: representatividad de la muestra, desagregación de datos por sexo y género, estrategias de mitigación de riesgos, estándares éticos para la recolección de datos, e instrumentos de recolección de datos sensibles al género y a los derechos humanos.

En términos de la revisión de datos secundarios, es relevante que se busque examinar un conjunto de documentos representativos de las diversas perspectivas acerca de la implementación de una intervención. Por ejemplo, si se evalúa una política pública, además de los informes oficiales, es importante también revisar documentos como informes de control social producidos por organismos de la sociedad civil. Si se evalúa el avance normativo, es fundamental considerar los documentos que expresan posiciones y opiniones

de los diversos grupos sociales e instituciones involucradas en el desarrollo e implementación de una norma específica.

Además, al revisar los documentos disponibles, es relevante buscar datos desagregados por sexo, género, etnia, edad, territorio y cualquier otra variable relevante para representar a grupos en situación de vulnerabilidad. Si los datos no están desagregados, es pertinente establecer parámetros de clasificación de los datos que permitan desglosar perspectivas. Por ejemplo, si se está revisando los resultados reportados para una intervención en específico, se pueden clasificar cuáles son los grupos sociales beneficiados y/o excluidos por su implementación o cómo mujeres y hombres se benefician de modo diferenciado de sus resultados. Si es una intervención que implica la transferencia de recursos para organizaciones de la sociedad civil, es posible clasificar qué tipos de organización los están recibiendo y qué grupos sociales representan.

La recolección de datos primarios es una estrategia fundamental para garantizar que las evaluaciones adopten el enfoque de género y derechos humanos, de modo que, en caso de que los datos secundarios no presenten información desagregada y/o de buena calidad, sea posible generar datos ad hoc para garantizar una perspectiva plural. En este sentido, entrevistas, grupos focales, cuestionarios y observación de campo, pueden ser adaptados para generar datos sensibles al enfoque. A continuación, se presentan algunas sugerencias de cómo diseñar los instrumentos de recolección de datos primarios para esta finalidad.

Tabla 6. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento de recolección	Medios de utilización
Entrevistas	• Permite identificar estructuras profundas, historias de vida, cambios significativos y elementos de la vida privada que son fundamentales en los análisis de género y derechos humanos; • Ideal para actores clave o representativos de la evaluación, sea un liderazgo o especialista, o una persona representativa de un grupo social específico; • Herramienta para identificar percepciones u opiniones específicas, como forma de profundizar en los datos de informes y documentos; • Posibilidad de explorar temas no previstos inicialmente en el proyecto de investigación y que, muchas veces, son más relevantes respecto a ciertos grupos específicos o en situación de vulnerabilidad; • Se recomienda utilizar lenguaje claro y objetivo en la guía de preguntas, de modo que la entrevista sea inclusiva.
Grupos focales	• Consulta colectiva con grupos de personas (entre 6 y 8), lo que permite un mayor alcance poblacional en la recolección de datos y la inclusión de grupos sociales diversos; • Un protocolo de grupo focal debe contar con una persona para la moderación, así como con pocas preguntas para desencadenar un debate libre y fluido; • Importancia del consenso y el disenso, llevando a la identificación de elementos consonantes y contrastantes, así como a la identificación de opiniones singulares que, muchas veces, pueden representar la voz de un grupo silenciado en el proceso de implementación de una intervención; • Posibilidad de explorar respuestas contradictorias y tener visiones diferentes en el diálogo, esto aumenta la pluralidad de los datos; • Técnica especialmente útil para investigar la satisfacción o las necesidades de la población usuaria de un servicio o de una política pública.
Cuestionario	• Permite una amplia cobertura poblacional y la inclusión de grupos geográficamente distantes a la muestra, ampliando la pluralidad de los datos; • Idealmente, deben ser cortos, objetivos y escritos en lenguaje claro, de modo que sean inclusivos para diversos grupos sociales; • Permite identificar y medir opiniones agregadas acerca de la implementación y de los resultados de una intervención; • También este instrumento hace posible identificar perfiles poblacionales y desglosar los datos de modo específico para cada grupo social, para tener perspectivas diversas en términos de género y derechos humanos.
Observación de campo	• Es un método original de la antropología, pero que hoy en día se utiliza en muchos ámbitos, como en la evaluación; • Significa, como su nombre lo indica, ir al territorio, es decir, estar presente en un contexto de investigación; • El método se basa en la observación participante: se participa en los acontecimientos y los cuales se describen sistemáticamente; • Esta técnica permite profundizar más en la investigación e identificar relaciones y dimensiones de la vida privada relevantes para comprender las dinámicas sociales y de género, pero que pueden ser invisibles para otros métodos de recolección de datos; • Estar sobre el terreno permite ir más allá de lo obvio y de los discursos preparados de antemano de las entrevistas; • Permite abordar múltiples perspectivas sobre un mismo tema; • Además, recolectar datos en el campo humaniza el proceso evaluativo.

Fuente: Elaboración propia.

Además de la calidad y de los tipos de datos primarios, los cuales son relevantes para las evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos, es fundamental tener en cuenta que el proceso de recolección de datos necesita ser

guiado por principios éticos que garanticen los derechos y el bienestar de grupos sociales diversos y/o en situación de vulnerabilidad. Idealmente, estos principios éticos deben ser explícitos en los documentos de diseño de la evaluación.

Es recomendable que los Términos de Referencia e informes de inicio y final tengan una sección donde se presenten los principios éticos para la implementación de la evaluación, donde se consideren cuestiones como:

- El desarrollo de un plan de gestión de los datos, protección de las personas consultadas y garantía de la confidencialidad;
- Estándares de comportamiento y protocolos de actuación ideal del equipo evaluador en campo y, principalmente, en relación con grupos en situación de vulnerabilidad o exposición a la violencia;
- Respeto por la diversidad cultural de los instrumentos de recolección de datos;
- Adaptación de las visitas al campo a las necesidades y características específicas de cada población o territorio; y
- Estrategias para el encaminhamiento de casos cuando estos sean identificados por el equipo evaluador.

Fuente: Adaptación del cuadro 15 contenido en Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de Evaluación, ONU Mujeres (2015, p.78).

5

Ejecución

La fase de ejecución de una evaluación es la etapa que sigue a la finalización del diseño, y cuando se empieza con la recolección de datos, sistematización y análisis de la información levantada, culminando en el desarrollo del informe final de la evaluación y la comunicación de los resultados, de acuerdo con la Guía de Evaluación de la SNP (2021). La ejecución de una evaluación demanda cuestiones logísticas que pueden ser complejas, principalmente cuando la recolección de datos primarios se hace a través de un trabajo de campo y en contacto directo con contrapartes y población destinataria de una intervención.

Esta fase destaca la importancia de emplear los métodos de evaluación adecuados para garantizar que el enfoque de género y derechos humanos sean correctamente identificado y analizado a lo largo del proceso de evaluación. Según Espinosa (2010), el informe de evaluación con enfoque de género es una herramienta fundamental para analizar cómo una intervención impacta en la igualdad de género, destacando aspectos clave y promoviendo modelos de intervención más equitativos, lo que incluye la revisión de la propia lógica de la intervención, de ser necesario.

Recolección de datos

Para garantizar el enfoque de género y derechos humanos, es necesario tomar en cuenta cuestiones referentes al proceso de levantamiento de información.

Como se mencionó en el acápite de análisis de evaluabilidad, antes de empezar con la recolección y revisión de datos, es necesario valorar la información disponible para, a partir de ahí, determinar cuáles serán las necesidades de levantamiento de datos. El análisis de evaluabilidad permite identificar las brechas de

datos, incluso en términos de género y derechos humanos, mientras que la recolección de datos permite levantar la información necesaria para superar las limitaciones de datos disponibles. De ese modo, incluso en los casos en que se evalúa una iniciativa que no ha sido planificada con enfoque de género y derechos humanos y que, por consecuencia, no ha producido datos desglosados y sensibles, se puede incorporar de otras fuentes y/o generar ad hoc la información necesaria para garantizar que la evaluación tenga la cantidad y la calidad de datos adecuadas.

Claves para aplicar principios de igualdad de género en la fase de ejecución, de acuerdo con el Instituto Andaluz de Administración Pública (2024):

- Las técnicas seleccionadas permitirán promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los grupos de interés.
- En el trabajo de campo se evitarán reproducir estereotipos de género, como naturalizar a los hombres como jefes de hogar y/o no considerar las mujeres jefas de hogar.
- La información recogida para la evaluación incluirá las necesidades, aportaciones e intereses diferenciados de mujeres y hombres.
- Es fundamental que el análisis de la información se realice de forma separada por sexo, para identificar posibles sesgos.

Datos secundarios

Es importante tener en cuenta que producir datos primarios es un proceso costoso en términos de recursos financieros, humanos y de tiempo. Por esto, el levantamiento de datos debe empezar por la revisión documental, ya que los datos secundarios permiten acceso rápido y de bajo costo a una información preexistente, ya sea a través de documentos producidos en el ámbito de la iniciativa evaluada – como informes, productos de conocimiento, minutas, contratos, informes financieros u otros documentos –, o por documentos de fuentes diversas – como artículos científicos, informes estadísticos, análisis de coyuntura, etc.

Revisar datos secundarios significa clasificarlos de acuerdo con una estructura de categorías relevantes para el contexto y los objetivos de una evaluación. Por ejemplo, si se tiene un proyecto que se está implementando en áreas de población indígena, es necesario clasificar los datos no solamente con relación al sexo y a la identidad de género, sino también con relación a las diversas etnias o comunidades de la región. Si se evalúa un proyecto con enfoque en la primera infancia, es importante clasificar los datos de acuerdo con los diversos modelos familiares, incluyendo madres solteras, parejas LGBTI+, etc. De este modo, los datos secundarios pueden ser clasificados de acuerdo con variables específicas relativas a

cada contexto y que pueden ser triangulados y comparados entre sí.

Por eso, los documentos de proyecto deben ser revisados bajo una estrategia de clasificación de los datos no solamente en términos de los criterios y preguntas de evaluación, sino también pensando en las categorías de género y derechos humanos relevantes para la evaluación. Así se podrá identificar qué tipos de datos están disponibles o no en la documentación del proyecto. Si se toman en cuenta las fortalezas y debilidades de este conjunto de datos conformado por los documentos del proyecto, el equipo evaluador debe buscar, si es necesario, documentos adicionales que permitan levantar datos específicos acerca de aquella iniciativa o de grupos poblacionales específicos.

Para eso se pueden utilizar una gran variedad de productos de conocimiento, como artículos científicos y otros formatos de trabajos académicos, informes y anuarios estadísticos, investigaciones aplicadas de instituciones públicas, bases de datos, registros administrativos, repositorios de trabajos científicos y otras fuentes públicas disponibles. El volumen, tipo y abordaje de los documentos revisados dependerán de los objetivos de la evaluación y de las brechas de datos identificadas por el equipo evaluador. Incluso por una cuestión de eficiencia, es común utilizar análisis implementados por otros procesos investigativos o evaluativos.

Fuentes de datos útiles

- Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD – Índice de desigualdad de género.
- Banco Mundial – Datos y estadísticas sobre igualdad de género.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) – Índice de Instituciones Sociales y Género.
- Foro Económico Mundial – Informe Global sobre la Brecha de Género.
- Datos estadísticos nacionales – censos poblacionales, encuesta de hogares, salud o prevalencia de violencia, registros administrativos, etc.

Fuente: ONU mujeres (2015, p.64) versión adaptada.

El equipo evaluador puede considerar también pertinente producir análisis ad hoc con base en los datos secundarios, como análisis estadísticos utilizando bases de datos preexistentes o análisis de contenido de documentos textuales, entre otros. Lo más relevante es que el levantamiento y posterior análisis de datos secundarios, aunque no exhaustivo, sea suficientemente amplio para llenar el mayor número posible de brechas de datos, incluidas las limitaciones de datos en términos de género y derechos humanos.

En estos casos, diversas metodologías pueden ser utilizadas, como el análisis de contenido o el análisis del discurso. En el análisis de contenido, que es un método ampliamente utilizado en los estudios de comunicación, el propio texto es la fuente de datos fundamental, de modo que la frecuencia, localización y correlación de palabras son variables relevantes. Así, es posible, por ejemplo, analizar de modo agregado y sistemático cómo la palabra “mujeres” aparece en un texto, en qué contextos y con qué correlaciones: por ejemplo, si la palabra “mujeres” está asociada a la palabra “madre”, hay una indicación de que, tal vez, el proyecto haya reforzado el estereotipo de la mujer como cuidadora natural, hecho que debe ser triangulado para determinar su validez. Para este tipo de análisis, es posible utilizar paquetes informáticos de análisis textual o cualitativo (Atlas.ti, MAXQDA, NVivo y otros).

Otra metodología útil para la revisión de datos secundarios es el análisis de discurso, el cual es un enfoque interdisciplinario que examina la relación entre lenguaje y las estructuras sociales y relaciones de poder. Esta metodología permite comprender cómo el mundo social conforma y es conformado por el lenguaje y los significados, lo que incluye a los roles de género. De esta manera, documentos oficiales y normas pueden ser revisados con el objetivo de comprender, por ejemplo, cómo una intervención puede reforzar, transformar o producir subjetividades de género que tendrán implicaciones materiales y simbólicas en las vidas de las mujeres.

Datos primarios

Es muy común que se evalúen intervenciones que tienen limitaciones significativas en términos de género y derechos humanos, ya sea en sus matrices lógicas y sistemas de seguimiento, o en los documentos producidos acerca de la iniciativa o de sus poblaciones destinatarias. Por eso, el levantamiento de datos primarios se convierte en una herramienta central para superar brechas de datos e implementar el enfoque de género y derechos humanos en una evaluación, lo que permite no solamente la producción de datos desglosados y sensibles, sino también la participación de grupos sociales diversos en los procesos de consulta.

Con excepción de las metaevaluaciones, se espera que los procesos evaluativos generen una cierta cantidad de datos primarios para contestar a las preguntas e indicadores de evaluación. El volumen y variedad de datos primarios dependerá tanto de los recursos humanos, financieros y logísticos disponibles, como de las demandas por datos y sus brechas. El levantamiento de datos primarios es un proceso costoso, por lo tanto, se debe complementar con los datos secundarios, evitando la producción de datos primarios que no sean fundamentalmente necesarios.

Al considerar las brechas persistentes, así como las necesidades inherentes de levantamiento de datos primarios⁸, el equipo evaluador debe revisar lo que se ha propuesto en el diseño de la evaluación a través del análisis de las condiciones disponibles y del desarrollo de un plan de trabajo para la recolección de datos primarios, según la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021). En este proceso, es fundamental considerar:

⁸ Como contestar a indicadores que miden la percepción de las contrapartes o población destinataria, por ejemplo.

Tabla 7. Consideraciones del levantamiento de datos primarios

Diversidad de la muestra	La muestra de personas consultadas debe ser representativa de la diversidad poblacional de los públicos destinatarios de la intervención, de modo que, además de garantizar que las mujeres tendrán representación equitativa en la muestra, se debe trabajar para tener representados a los diversos grupos sociales relevantes para la evaluación, principalmente los grupos en situación de vulnerabilidad o a las entidades a las que representan.
Dimensión territorial	Es relevante recolectar datos primarios en una muestra representativa de los territorios cubiertos por la implementación de una intervención, considerando que los mismos grupos sociales pueden tener condiciones de vida y percepciones muy diferenciadas en territorios distintos. Al mismo tiempo, las mujeres tienen condiciones de vida y percepciones distintas en territorios diversos (e.g. áreas rurales y urbanas).
Técnicas idóneas y relevantes	Las herramientas de recolección de datos deben elegirse según su adecuación a cada intervención, de modo que sean adaptables, flexibles y de fácil aplicación. Así, la decisión por las técnicas debe ser idónea, de modo que la elección sea informada por criterios técnicos. Por ejemplo, aunque las encuestas en línea sean eficientes, no son viables si los destinatarios carecen de acceso a internet.
Técnicas participativas	Las técnicas participativas facilitan la recolección de datos de todas las partes interesadas. Al elegirirlas, es esencial considerar el perfil y contexto de las personas participantes. Para garantizar la participación de personas beneficiarias, por ejemplo, se puede hacer un grupo focal in loco en el contexto de la oferta de un servicio público específico.
Garantizar la recolección de datos de manera desagregada	En toda evaluación con enfoque de género y derechos humanos, es fundamental recopilar información desglosada por sexo y otros datos clave como identidad de género, edad, etnia, residencia, nacionalidad, estado civil y ocupación.
Comprender las limitaciones y dificultades de las fuentes de información	Al involucrar a grupos en situación de vulnerabilidad, es fundamental evitar barreras que limiten su participación, como horarios de las actividades, su ubicación, temas de cuidado, roles de género, plazos, o el idioma de los instrumentos de levantamiento de información.
Explorar los roles de género	Los instrumentos de evaluación deben abordar el enfoque de género y analizar aspectos estratégicos. Por ejemplo, en una formación, no basta con evaluar los contenidos, sino también cómo se aplican en el trabajo. Es clave considerar los roles de género en las organizaciones y las oportunidades de poner en práctica los conocimientos adquiridos.
Actuar con sensibilidad al contexto y la cultura	Es clave garantizar rigor y sensibilidad cultural en la recolección de datos, considerando factores como género, edad, clase y contexto rural o urbano, que influyen en la inclusión y eficacia del proceso. Las consultas a poblaciones indígenas y tradicionales deben ser precedidas de una investigación acerca de sus culturas, con la consecuente adaptación de las estrategias de levantamiento de datos, considerando la necesidad de un enfoque de género y, al mismo tiempo, evitando una perspectiva etnocéntrica.
Enfatizar la combinación de técnicas	Es fundamental emplear diversas técnicas para contrastar datos de distintas fuentes, abordando tanto el proceso como los resultados de una intervención. Esto permite comprender las relaciones, roles y dinámicas sociales en su complejidad.
Considerar género y derechos humanos en las estrategias de mitigación	Al realizar el ejercicio de identificar riesgos y desarrollar estrategias para mitigarlos, es fundamental buscar identificar cuáles son las limitaciones que pueden crear barreras o riesgos específicos para la consulta a grupos en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación: orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación de MIDEPLAN y ONU Mujeres (2017). Versión adaptada y ampliada.

Consideraciones éticas para la recolección de datos

El levantamiento de datos primarios implica un contacto directo con las contrapartes y la población destinataria de una intervención. Por más que el equipo evaluador sea independiente y, muchas veces, externo a la institución que ejecuta la intervención, es necesario tener en cuenta que su trabajo puede tener un efecto directo en la implementación misma de la intervención o en la relación entre las contrapartes y grupos sociales involucrados en su implementación. Así, el trabajo del equipo evaluador debe ser regido por estándares éticos estrictos durante todo el proceso evaluativo y, con especial cuidado, en la fase de recolección de datos primarios. En el **Anexo 02** se encuentra una lista de referencias importantes para profundizar en las consideraciones a tener en cuenta cuando se investiga o evalúa con poblaciones en situaciones de vulnerabilidad.

Los Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe de Ghiano et al. (2021) también aportan otra serie de dimensiones de análisis sobre las consideraciones éticas y otros principios relevantes en los procesos de evaluación. Se encuentran en el **Anexo 03**.

A continuación, se detallan algunos procedimientos estándares para garantizar que una evaluación sea implementada de manera ética y respetuosa con todas las partes involucradas de una intervención:

- **Respeto por la dignidad y la diversidad:** El equipo evaluador deberá tener presente el respeto durante todas las fases de la evaluación, y tratará a todas las partes interesadas con el máximo respeto por sus opciones vitales y perspectivas. Se deberá respetar la orientación sexual e identidad de

género de las personas consultadas, así como sus pertenencias étnicas y territoriales;

- **Derecho a la autodeterminación:** El equipo evaluador deberá consultar a las partes interesadas y las escuchará con respeto sobre sus opciones en el diseño y la ejecución del programa;
- **Representación equitativa:** Es necesario tener en cuenta a todas las partes interesadas que se consideraron relevantes e incluir a cualquier otra parte interesada que se identifique en el transcurso de la evaluación;
- **Protocolos éticos para grupos en situación de vulnerabilidad:** Se informará a las personas participantes sobre el propósito del estudio y el tratamiento de los datos, y el equipo evaluador será muy respetuoso para no entrar en temas que generen incomodidad;
- **Comunicación:** El informe final se comunicará a una amplia lista de partes interesadas y el equipo evaluador dialogará con ellas para que el informe sea lo más exhaustivo y justo posible;
- **Confidencialidad:** Se informará a todas las personas consultadas de que los datos recogidos se utilizarán en el informe de forma confidencial y sin atentar contra su persona, de modo que las informaciones no serán individualizadas;
- **Prevención de daños:** El equipo evaluador llevará a cabo el proceso para que el ejercicio sea lo más útil y posible para todas las personas implicadas, ayudando a las partes interesadas a reflexionar sobre su trabajo de forma constructiva y evitando cualquier tipo de perjuicio para ellos.

Fuente: Directrices Éticas y el Código de Conducta del UNEG (2020). Versión adaptada.

“Un abordaje de derechos humanos para la recolección y desagregación de datos”

Participación: la participación de las contrapartes en la recolección de datos es fundamental, principalmente de las personas que representan grupos en situación de vulnerabilidad y sus organizaciones, siempre con el cuidado de evitar potenciales daños para las personas consultadas;

Rendición de cuentas: debe estar relacionado tanto a recolectar datos específicos de género y derechos humanos para informar procesos de rendición de cuentas, como también tener transparencia acerca de la información levantada y el modo por el cual se lo hizo, sin perjudicar la confidencialidad de datos individuales.

Fuente: Operationalizing Leaving no one behind. Good practice note for UN Country Teams publicado por la UNSDG (2022, p.23). Versión adaptada.

Dimensiones técnicas para la recolección de datos

Además de las consideraciones éticas para el trabajo del equipo evaluador en la recolección de datos, hay otros factores que pueden influir de forma positiva o negativa en el proceso de recolección de datos y en la calidad de la información levantada.

Con frecuencia, las mujeres y las personas o grupos en situación de vulnerabilidad no participan en el proceso de evaluación, sobre todo porque pueden:

- Tener obstáculos para expresarse libremente cuando se les consulta debido a la presión social, patrones socioculturales, o por miedo o falta de experiencia;
- Ser personas con discapacidad, cuya accesibilidad a las actividades y lugares de evaluación puede resultar difícil;
- Ser personas analfabetas o dominar menos que otras personas el lenguaje técnico utilizado en el proceso evaluativo;
- Tener limitaciones para hablar o estar representadas en reuniones públicas o consultas comunitarias, principalmente

cuando están acompañadas o en presencia de hombres;

- Disponer de menos tiempo o delegar la participación a los hombres en cumplimiento de los roles de género existentes, como responsabilidades domésticas y de cuidados, o ser víctimas de violencia de género.

El equipo evaluador debe planificar la fase de recolección de datos teniendo en cuenta las potenciales limitaciones y riesgos relacionados con el levantamiento de información en ciertos territorios o con grupos sociales específicos. En este sentido, se debe considerar tanto las necesidades de las personas informantes y las cuestiones logísticas implicadas en consultarlas, como los sesgos que pueden ser generados por la subrepresentación de un cierto grupo social, lo que debe resultar en el desarrollo de estrategias metodológicas para mitigarlos.

A continuación, se presenta una tabla con sugerencias prácticas para el levantamiento de datos con enfoque de género y derechos humanos para cada herramienta de recolección de datos, considerando cuestiones técnicas que se deben observar en el proceso de recolección de datos primarios.

Tabla 8. Instrumentos para la recolección de datos

Instrumento de recolección	Lo que se puede hacer
Entrevistas	- Garantizar que la muestra seleccionada para las entrevistas individuales refleje adecuadamente la diversidad de las partes interesadas en la intervención; - Poner especial atención a la inclusión de mujeres y personas o grupos en situación de vulnerabilidad; - Tener en cuenta las necesidades lingüísticas y de traducción. El cuestionario debe adaptarse para que puedan responder las personas hablantes de lenguas indígenas, así como las personas analfabetas o con bajo nivel educativo y las personas con discapacidades cognitivas; - Considerar medidas prácticas como programar las entrevistas para procurar que se ajusten a las obligaciones domésticas y de cuidados, elegir lugares físicamente accesibles o tener cuidadores de niños y niñas; - Asegurarse de que existen las salvaguardias adecuadas para garantizar que las personas informantes no se vean afectadas negativamente por ofrecer sus opiniones sobre cuestiones de género y derechos humanos. Si esto no es posible, las entrevistas no deberían incluir determinadas preguntas; - Considerar cómo afecta a cada persona entrevistada la cuestión de los DDHH y las cuestiones de género, por ejemplo, formulando preguntas específicas sobre cómo ven las relaciones de género en su comunidad (o grupo étnico, religioso u otros aspectos de su identidad).
Grupos focales	- Los grupos focales animan a las mujeres y a las personas o grupos en situación de vulnerabilidad a expresar sus opiniones de forma más abierta en comparación con los métodos convencionales de encuesta o entrevista; - La constitución de los grupos influirá significativamente en la medida en que las personas participantes se sientan seguras a la hora de participar y comunicar sus ideas, lo que es un factor muy importante para tratar cuestiones de género y derechos humanos; - El equipo evaluador puede buscar la desagregación por sexo, edad, posición social, ingresos, orientación sexual, categoría (titulares de derechos/ garantes de deberes), discapacidad, etc., para investigar en profundidad los significados que un subgrupo de población atribuye a un fenómeno determinado; - Por otra parte, la creación de grupos mixtos con una facilitación cuidadosa puede proporcionar información importante sobre la dinámica de grupo y cómo se relacionan los diferentes grupos entre sí. Un grupo de discusión mixto también puede revelar diferentes perspectivas y generar debates que pueden no surgir en un grupo muy uniforme.
Cuestionario	- Verificar que la muestra seleccionada para recibir la invitación al cuestionario refleja adecuadamente la diversidad de las partes interesadas en la intervención; - El lenguaje del cuestionario debe ser objetivo y sencillo y, por lo tanto, inclusivo para la mayor parte de los grupos sociales participantes de la evaluación; - Se deben considerar alternativas para propiciar que personas analfabetas o con nivel de educación básico puedan contestar a cuestionarios, como su aplicación a través de una persona del equipo de evaluación que mantenga imparcialidad e independencia; - Para los cuestionarios en línea, se debe considerar la limitación de acceso a internet de ciertos territorios, lo que puede ser solucionado con la oferta de modalidades offline, o con el traslado de informantes hasta espacios con acceso a la internet; - La aplicación de los cuestionarios (así como otros instrumentos) en multicanalidad (sinergias entre lo virtual y presencial) permite una mayor inclusión en el proceso de levantamiento de datos; - Los cuestionarios deben incluir preguntas específicas que permitan clasificar y desglosar los datos por sexo, género y otras variables fundamentales, como etnia, edad y otras.
Observación de campo	- Permite formular preguntas que puedan plantearse en entrevistas posteriores; - Examina el entorno físico y social del proyecto, las características del personal y la población destinataria, la dinámica de grupo y las actividades formales e informales, considerando, especialmente, los roles de género, la división sexual del trabajo y la distribución espacial de distintos grupos sociales; - Destaca aspectos del proyecto que los participantes o el personal pueden no reconocer conscientemente; - Posibilidad de aprender sobre temas que el personal del programa o las personas participantes no están dispuestas a tratar; - Generar observaciones estructuradas y no estructuradas con sensibilidad cultural; - Observar cómo las actividades del proyecto cambian o evolucionan con el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los datos

Las evaluaciones deben proponer metodologías específicas para el análisis de datos de acuerdo con sus objetivos y criterios, así como de acuerdo con la naturaleza de la intervención, su población destinataria y el tipo de evaluación y de aprendizaje que se busca con el ejercicio. Para implementar el enfoque de género y derechos humanos, es importante escoger e implementar herramientas metodológicas adecuadas para el análisis de los datos.

Una cuestión fundamental es el empleo de métodos mixtos, lo que implica la combinación entre metodologías cuantitativas y cualitativas, métodos con perspectivas macrosociales junto con métodos enfocados en lo microsocial y hasta el nivel individual, y métodos que valoren la percepción de modo complementario a métodos que midan variables.

Si las cuestiones de género y derechos humanos son estructurantes de las sociedades, la búsqueda por el cambio social y la evaluación de las intervenciones que buscan tales cambios deben tener en cuenta elementos muy diversos. Por ejemplo, estos elementos pueden comprender desde las brechas económicas a nivel macroeconómico, hasta la percepción de las mujeres acerca de su seguridad a nivel comunitario o incluso la trayectoria individual de empoderamiento de una mujer migrante.

Es relevante complementar los métodos cuantitativos, como los estudios estadísticos o econométricos, con metodologías cualitativas provenientes de las ciencias sociales. Los métodos cuantitativos permiten la identificación y visualización de desigualdades estructurales, como brechas de género, acceso a servicios, variables socioeconómicas, tendencias demográficas, entre otras. Así, las técnicas cuantitativas son fundamentales para medir el cambio a nivel del impacto, generando evidencia empírica a nivel macrosocial y permitiendo análisis interseccionales (de género, etnia, edad, etc.) cuando los datos están adecuadamente desglosados.

Desde un enfoque cuantitativo, es fundamental definir una muestra representativa de los diversos grupos sociales pertinentes a la intervención evaluada, así como considerar no solamente la diferencia estructurante entre hombres y mujeres, sino también otras categorías relevantes dentro de cada grupo, como etnia o edad.

Aunque no siempre será posible o pertinente la aplicación de métodos econométricos y la implementación de un diseño experimental, ya sea por la limitación de recursos, la calidad de los datos disponibles o el enfoque metodológico definido, las técnicas cuantitativas como el análisis descriptivo pueden ser muy útiles para llegar a conclusiones que, aunque no generalizables, sean factibles. Recolectar y clasificar datos secundarios y primarios de modo desglosado es fundamental para aplicar técnicas de estadística descriptiva (frecuencia, porcentajes, media, mediana, moda, desviación estándar, comparación de medias, etc.) que permitan complementar datos cualitativos y cuantitativos con un enfoque de género y derechos humanos.

Dado que las identidades de género y otras identidades sociales son construcciones sociales que configuran los grupos con los cuales se trabaja, los métodos cualitativos son esenciales para comprender la complejidad de las experiencias y procesos. Buscar cambios en las causas profundas de la inequidad de género significa promover grandes transformaciones socioculturales que no pueden ser medidas solamente a través de indicadores cuantitativos, sino que dependen de la comprensión profunda de las percepciones sobre los roles sociales y los estándares culturales.

En las evaluaciones cualitativas con enfoque de género y derechos humanos es común utilizar métodos basados en la Teoría de la Intervención, en lugar de diseños experimentales. Esto no implica que las evaluaciones con metodologías experimentales no sean relevantes, sino que ambos enfoques se complementan. La Teoría de la Intervención es una herramienta metodológica

clave para el análisis y permite crear una relación causal factible que puede operar en una realidad compleja donde no es posible aislar variables, ya sea para planificar una acción o para evaluar su contribución a los resultados observados. Además, otras metodologías cualitativas, como el análisis de contribución y el cambio más significativo, resultan especialmente relevantes para dicho enfoque.

Finalmente, la participación de las partes interesadas también funciona como una herramienta metodológica. Incluir a las personas destinatarias de una intervención, especialmente a las mujeres y a los grupos en situación de vulnerabilidad, permite ejercer un control social sobre la evaluación.

Es recomendable implicar a los titulares de derechos en el análisis a través de un taller de interpretación o análisis de los datos una vez que estos hayan sido recolectados. Esto puede evitar la recopilación extractivista de datos y reforzar las posibilidades de representación y perspectiva de los titulares de derechos. También se pueden organizar talleres de validación de los hallazgos de una evaluación. Tales procesos no solo contribuyen a la transparencia, sino que también sirven como espacios para poner a prueba las premisas y conclusiones.

De igual manera, es recomendable organizar talleres participativos para la elaboración y validación de recomendaciones, lo que promueve la pertinencia, viabilidad y aceptación de estas, a partir de la experiencia de quienes trabajan directamente en el tema. La participación debe ir más allá de la simple consulta e incorporar formas creativas de involucramiento activo. Por ejemplo, la creación de un grupo asesor compuesto por personas representativas de las partes involucradas en la evaluación o la planificación de una ruta de la evaluación donde los diversos actores puedan tener una participación activa en actividades o etapas estratégicas para la evaluación.

Metodologías cualitativas

Análisis de Contribución⁹

El análisis de contribución es un método utilizado para inferir causalidad en evaluaciones de la vida real. Su enfoque de cuatro pasos ayuda a equipos de gestores, investigadores y liderazgos políticos a determinar el impacto de un proyecto o institución. Este método busca reducir la incertidumbre sobre la contribución a los resultados observados, proporcionando una mejor comprensión de las razones por las cuales se han producido dichos resultados y del papel que han desempeñado tanto la intervención como otros factores internos y externos. Se asemeja a la metodología de process tracing en ciencia política, que identifica evidencias observables en los procesos causales basándose en supuestos teóricos. Su objetivo es evaluar si la secuencia de eventos o procesos en un caso específico coincide con las explicaciones teóricas propuestas.

El análisis de contribución es útil para implementar el enfoque de género y derechos humanos, pues permite generar explicaciones causales factibles en un contexto social en que aislar variables es una tarea muy compleja y costosa. Por ejemplo, analizar si una intervención de concientización social ha generado una disminución de la violencia basada en género puede ser una tarea muy compleja, incluso fuera de las posibilidades concretas de una evaluación. Sin embargo, a través del análisis de contribución, una evaluación puede producir una narrativa plausible, basada en evidencias, determinando si la intervención bajo análisis ha contribuido o no al cambio deseado. Como los cambios sociales en los roles y estándares de género y derechos humanos son estructurales y afectados por muchos factores externos a las intervenciones, el análisis de contribución es una herramienta muy útil para evaluar intervenciones en este campo.

⁹ Para profundizarse en el tema, consultar: Contribution Analysis. Intrac Publications, Intrac (2017); y A practical example of Contribution Analysis to a public health intervention, Biggs et al. (2014).

Análisis de Contribución: Los cuatro pasos del análisis de la contribución se basan en la teoría del cambio:

1. **Recopilar las evidencias existentes sobre la teoría del cambio (que la apoyen o la cuestionen);**
2. **Utilizar el análisis de las intervenciones o de la cartera de proyectos de la institución para recopilar y evaluar la historia de la contribución, o la historia del rendimiento;**
3. **Buscar pruebas adicionales para cubrir las brechas en la historia del desempeño de los resultados;**
4. **Revisar y, cuando las evidencias adicionales lo permitan, reforzar el relato de resultados para determinar la contribución probable de la institución o proyecto.**

Cambio Más Significativo¹⁰

El Cambio Más Significativo (CMS) es una técnica participativa que analiza experiencias que han generado transformaciones importantes en una persona, grupo o comunidad como resultado de intervenciones en proyectos o programas de desarrollo social. Este método cualitativo explora los procesos de cambio a través de relatos personales, abordando quién hizo qué, cuándo, cómo y por qué, además de las razones que hacen que estos cambios sean significativos. Cuando están bien documentadas, estas historias proporcionan una base reflexiva para comprender y orientar el trabajo en curso, además de servir como evidencia de los resultados de un proyecto. Es esencial destacar lo fundamental de la historia, siempre partiendo de la perspectiva de quien la cuenta, ya que es a través de la persona narradora que se otorga significado e interpretación a todo el contexto, incluyendo actores, eventos, normas y valores.

Para la aplicación del CMS, es fundamental emplear técnicas de recolección de datos que permitan profundizar en las historias de vida, como entrevistas y observación de campo. Si bien esta técnica no busca la generalización, su valor radica en revelar historias representativas de

los resultados del proyecto. Las historias de vida adquieren mayor significado cuando se contrastan con los itinerarios personales y los contextos sociales que enmarcan dichas experiencias. El CMS es un método participativo, ya que una vez recopiladas las historias y definidos los cambios más significativos, estas narraciones son analizadas por diferentes actores involucrados en el proceso, quienes reflexionan y dialogan sobre el valor de dichos cambios. Finalmente, se seleccionan las historias que generan mayor impacto o que reflejan mejor las transformaciones impulsadas por el proyecto. El proceso de selección de historias genera un contraste entre diversas historias que enseñan cuáles son los elementos en común y cuáles historias son más representativas.

En las evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos, la técnica del CMS permite comprender cómo la intervención afecta a la vida de mujeres y personas de grupos sociales en situación de vulnerabilidad, visibiliza historias y experiencias que muchas veces se pierden cuando se contempla el conjunto. Al mismo tiempo, estas historias, aunque individuales, son representativas de cómo las intervenciones pueden lograr los cambios deseados y aun no planificados en la vida cotidiana de las personas destinatarias.

¹⁰ Para profundizarse en el tema, consultar: Técnica del "Cambio Más Significante", Daves y Dart (2011); y Guía breve para el uso de la técnica de Cambio Más Significativo Calala Fondo de Mujeres (2023).

Figura 4. Proceso de selección de historias más significativas de cambio



Fuente: Técnica del “Cambio Más Significante” Daves y Dart (2011, p.26).

Marco Analítico de Harvard (Roles de Género)¹¹

Creado en los años 1980, el Marco Analítico de Harvard se concentra en la identificación de roles y responsabilidades asignados a los géneros en el contexto específico de una intervención. Así se identifican tanto la división sexual del trabajo, como el acceso irregular a recursos por parte de hombres y mujeres, de modo que es posible evaluar de modo objetivo si una intervención ha contribuido a cerrar estas brechas. Sin embargo, el enfoque de esta herramienta es más sobre el acceso y control de recursos y menos acerca de las relaciones de poder que están en la base de las brechas de género¹².

El marco se implementa a través de la recolección de datos en cuatro categorías: el perfil de la actividad y los datos demográficos de la población destinataria, la identificación de los accesos y control de recursos por género, la identificación de factores que contribuyen a las brechas de género, y el análisis del ciclo del proyecto, que evalúa la intervención en función de la integración de género a lo largo de su implementación.

¹¹ Para más información en el tema, consultar: La página web de AWID (2011) Gender Roles Framework <http://awidme.pbworks.com/w/page/36321576/Gender>; y A Guide to Gender-Analysis Frameworks March et al. (1999).

¹² Buenas prácticas en evaluaciones sensibles al género, ONU Mujeres (2020).

Pasos para el análisis de datos en el Marco Analítico de Harvard

Paso 1: Identificar qué actividades laborales realiza cada sexo, dónde se realizan y por cuánto tiempo. Los grupos de hombres y mujeres pueden desagregarse aún más por edad (niños y niñas) o estrato socioeconómico y otros aspectos para distinguir las diferencias en sus tareas, derechos y responsabilidades.

Paso 2: Averiguar todos los recursos relevantes disponibles para esa actividad, quién tiene acceso a un recurso concreto y quién toma decisiones sobre ese recurso (control). Un análisis más detallado puede considerar quién tiene acceso y control sobre los beneficios de una actividad.

Paso 3: Determinar qué factores subyacen al estándar de las actividades laborales, bien como su acceso y control. Por ejemplo, las mujeres no pueden tomar un préstamo para invertir en su actividad productiva porque los hombres son los que tienen el registro de propiedad de la tierra.

Paso 4: Concluir qué hizo o no la intervención bajo análisis para introducir cambios y ser más inclusiva con las mujeres y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Adaptado de Info Sheet: Common Gender Analysis Tools (2) de USAID (2016).

Escala de eficacia de los resultados en función del género (GRES, por sus siglas en inglés)

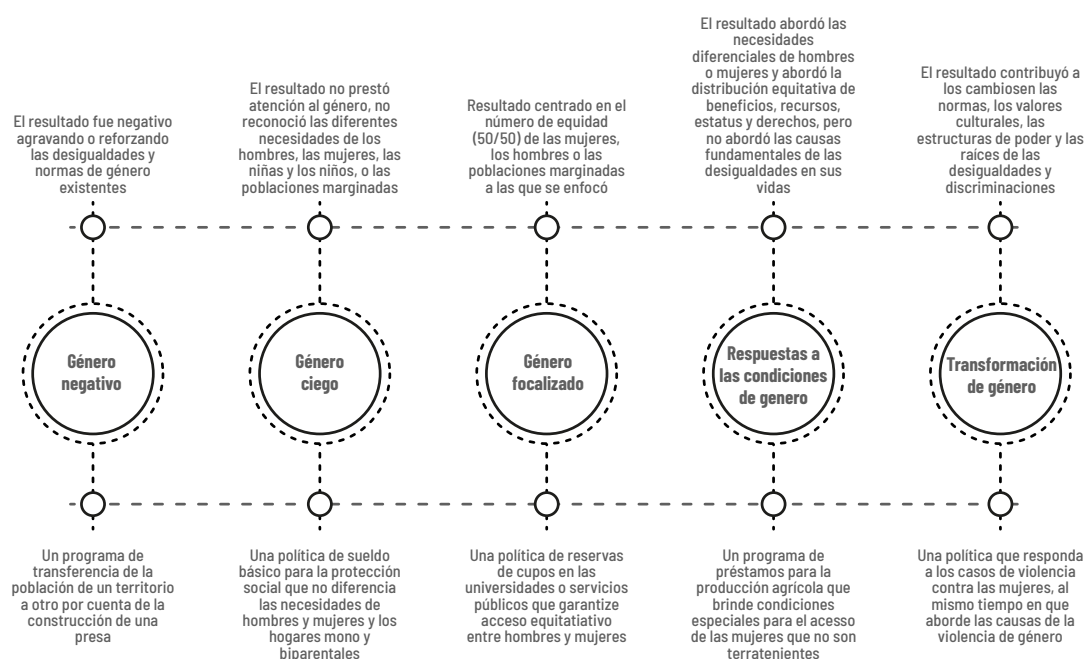
La Escala GRES es una herramienta que permite ir más allá de las apariencias y clasificar una política según su impacto diferenciado en la vida de hombres, mujeres y otras identidades de género. Así, de izquierda a derecha, la Escala GRES establece cinco clasificaciones que van desde el género negativo, o sea, una intervención que aumenta la inequidad de género, hasta la transformación de género, es decir, una intervención que busca cambios estructurales en las relaciones de género.

En el contexto de las evaluaciones resulta útil clasificar una política de acuerdo con la Escala GRES, identificando qué medidas pueden

implementarse para mejorar su posición en la escala. Cuando existe una decisión gerencial o política relativa a implementar un enfoque de género en una política pública, es común que esta transite progresivamente de izquierda a derecha en la escala y refleje un mayor compromiso con la equidad de género.

Es común que algunas intervenciones parezcan tener elementos de más de una clasificación o estar justamente en la transición de una a otra categoría. Como un modelo que simplifica la realidad, la Escala GRES no es una clasificación exacta, sino un lente para clasificar una intervención y, a partir de ahí, orientar el análisis. La siguiente imagen presenta cada una de las cinco categorías en su parte superior, mientras brinda algunos ejemplos de intervenciones clasificadas en cada una de las categorías en su parte inferior.

Figura 5. Escala GRES



Fuente: Buenas Prácticas en Evaluaciones sensibles al género de ONU Mujeres (2020, p. 18). Versión adaptada.

Aplicación progresiva de los principios de derechos humanos en las evaluaciones

Una herramienta similar es utilizada por el Gobierno de Finlandia, según el MFAF (2015) de ese país, para clasificar si una intervención incorpora o no a los derechos humanos. Contiene cuatro categorías que van de una intervención sin perspectiva de derechos humanos hacia una transformativa. Esta escala puede ser detallada de acuerdo con lo que se espera de la incorporación de la perspectiva de derechos humanos a una intervención y su evaluación bajo las dimensiones de participación, no discriminación, rendición de cuentas y transparencia. Una tabla con la información completa en este tema puede ser consultada en el **Anexo 04**.

Cuadrantes de cambio de Gender@Work

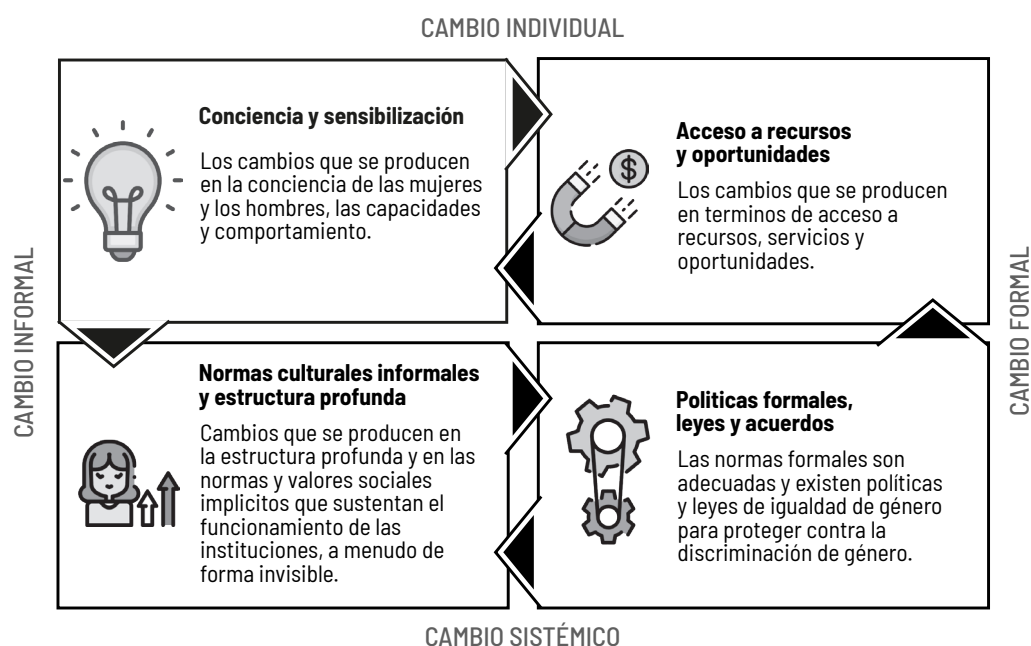
Otras herramientas que resultan útil para clasificar a las intervenciones, bajo un enfoque de género, son los cuadrantes de cambio del marco Gender@Work, que permiten clasificar el tipo de transformación que una política puede generar para promover la equidad de género.

La herramienta comprende dos ejes que se cruzan de modo perpendicular: el horizontal va del cambio informal al formal; el vertical del cambio sistémico al cambio individual. El cruce de los ejes crea cuatro cuadrantes que permiten clasificar el tipo de cambio enfocado por una intervención.

Si al promover el cambio informal al nivel individual una intervención está trabajando por la conciencia y sensibilización, el cambio sistémico e informal puede transformar normas culturales informales; por otro lado, si la intervención busca un cambio formal al nivel sistémico, está trabajando por avances en leyes, normas y políticas formales, mientras que, si se pasa del nivel sistémico al individual, el cambio formal promueve el acceso a recursos y oportunidades. Para alcanzar la equidad de género, es necesario impulsar cambios en los cuatro cuadrantes, aunque cada intervención normalmente tiene mayor énfasis en uno de ellos.

La Escala GRES y el enfoque Gender@Work pueden utilizarse de manera complementaria, lo cual proporciona un análisis más profundo y estructurado sobre el impacto de las políticas en la igualdad de género.

Figura 6. Gender@Work



Fuente: Evaluation of UNDP's Contribution to GEWE de la UNDP (2015, p. 78.).

Triangulación de datos para el desarrollo del informe de evaluación

Una evaluación debe llegar a una serie de resultados que contesten a los criterios y preguntas de evaluación y que conlleven, en el agregado, a un conjunto limitado de conclusiones que son transversales a dos o más criterios de evaluación y emiten un juicio evaluativo que tiene como base los resultados de la evaluación. Los hallazgos deben desarrollarse con base en evidencias resultantes de un proceso sistemático de recolección, revisión, clasificación y análisis de datos.

Su producto final será un informe que, además de los objetivos, contexto y metodología de la evaluación, contendrá los resultados/hallazgos de la evaluación, así como sus conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. La Guía de Evaluación de la SNP (2021) presenta una lista de las secciones de un informe de evaluación, describiendo lo que debe cubrir cada apartado. Una vez que los datos estén recolectados y revisados, es necesario clasificarlos según los criterios, preguntas de evaluación, indicadores y variables relevantes. La Guía de Evaluación de la SNP (2021) presenta algunos ejemplos de cómo clasificar los datos.

No hay una única manera de hacerlo y la clasificación depende de cuáles son las características primordiales de los datos, ya sean cuantitativos o cualitativos, primarios o secundarios, o dependiendo del tipo desagregación que tengan, etc. Para analizar la información se pueden utilizar formatos sencillos como tablas y documentos textuales, o paquetes estadísticos y de análisis cualitativo, según los recursos disponibles y complejidad de los datos y necesidades metodológicas.

Desde el enfoque de género es fundamental clasificar los datos de modo desglosado por sexo y otras variables, asegurando una representatividad adecuada de las contrapartes de la intervención. A partir de esto, se puede proceder a una triangulación de datos robusta.

Incluso en evaluaciones con diseños no experimentales, cuyos datos y técnicas no permitan la generalización de conclusiones, los hallazgos deben basarse en una triangulación robusta de evidencias que conlleve al desarrollo de enunciados con plausibilidad y resonancia en la realidad evaluada.

La triangulación de datos, que combina al menos tres elementos distintos: 1) métodos de recolección de la información; 2) fuentes de información; y 3) perspectivas del equipo evaluador y otros, permite enriquecer y profundizar el análisis de la

información, generando credibilidad y validez. A través de la triangulación se identifican tendencias en los datos, de modo que se puede saber dónde profundizar el análisis y buscar los hallazgos de la evaluación.

Figura 7. Triangulación de datos



Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, si una misma percepción acerca de una intervención aparece de modo similar en entrevistas con entes rectores y personas destinatarias, además de surgir en grupos focales y ser identificadas en encuestas, es muy probable que se trate de una fuerte tendencia de los datos que debe ser investigada. Se puede suponer que esta percepción compartida entre diversas fuentes se debe a que la intervención no se ha aplicado de modo sustantivo en un cierto territorio. A partir de la identificación de esta tendencia, se puede nuevamente triangular esta información analizando los datos de ejecución financiera que, si de hecho muestran una baja ejecución en este territorio, lleva a un potencial hallazgo basado en evidencias diversas y trianguladas. Por otro lado, algunas triangulaciones iniciales no se confirman, ya sea porque de hecho son apenas una correlación coincidente, o porque los datos no son suficientes para confirmarlas. En estos casos, estas triangulaciones no se confirmarán en los hallazgos.

La triangulación de datos puede llevar a la identificación de elementos o percepciones divergentes o incluso contradictorias entre

distintas fuentes o grupos sociales. Aunque, en este caso, no muestren una tendencia de los datos, muchas veces ir a la raíz de estas contradicciones permite identificar elementos relevantes para la evaluación. Por ejemplo, si hay opiniones contradictorias entre hombres y mujeres acerca de la calidad de un servicio de salud, esta información puede ser un indicador de que el servicio de salud no está atendiendo las necesidades de las mujeres. La evaluación puede profundizar el análisis para comprender el porqué, lo que puede resultar en un hallazgo con un análisis complementario de datos.

En términos de la implementación del enfoque de género y derechos humanos en las evaluaciones, la triangulación de datos permite la incorporación de perspectivas múltiples, de modo que las voces de grupos en situación de vulnerabilidad sean escuchadas y consideradas en el análisis. La desagregación de datos por sexo u otras variables, como etnia o edad, permite una triangulación más robusta, proporcionando miradas diversas que se pueden entrecruzar en la búsqueda de evidencias para los hallazgos de la evaluación.

La triangulación de datos también se puede fortalecer a través de la validación participativa de los hallazgos, los cuales se conforman como un nivel adicional de triangulación cuando el equipo evaluador ya ha desarrollado los hallazgos preliminares. Las reacciones de las contrapartes de la intervención a los hallazgos preliminares, ya sea confirmándolos, confrontándolos o indicando brechas y cambios necesarios, también son un modo de triangular datos para reafirmar o revisar los hallazgos. Talleres de validación y procesos de revisión del borrador del informe final son herramientas útiles para garantizar la validación participativa de los hallazgos, así como el fortalecimiento del compromiso ético del equipo evaluador con las contrapartes de una intervención.

Los talleres participativos también son útiles para el desarrollo de recomendaciones que sean realistas, adecuadas al uso y representativas de la diversidad de contrapartes y grupos sociales involucrados en la implementación de una intervención. Las recomendaciones deben ser claras y concisas con el objetivo de plantear mejoras en la acción de la intervención evaluada. Así, las recomendaciones son la principal e inmediata forma de uso de una evaluación, por eso es fundamental que en las recomendaciones estén reflejadas las necesidades y percepciones de los

grupos sociales en situación de vulnerabilidad, y que se propongan acciones específicas para estos grupos, siempre que sea pertinente. No basta con lograr que una evaluación parta de un análisis con perspectiva de género y derechos humanos si, al final, tal perspectiva no está reflejada en la dimensión práctica y vinculante de las recomendaciones.

Finalmente, las lecciones aprendidas contribuyen al aprendizaje institucional al identificar lo que se ha aprendido con la implementación de una intervención. Aunque conectadas con las conclusiones de una evaluación, las lecciones aprendidas tienen un formato más libre y pueden abordar aspectos muy diversos de la implementación de una intervención, así como factores que puedan afectar a futuros procesos de manera positiva o negativa, según la Guía de Evaluación de la SNP (2021). Es fundamental que las lecciones aprendidas busquen incorporar lo que se ha aprendido en términos del trabajo con mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad, aunque la evaluación no haya sido diseñada explícitamente con una perspectiva de género y derechos humanos. De esta manera, se puede fortalecer el aprendizaje con relación a la perspectiva de género y derechos humanos, al aportar información tanto a futuros procesos de planificación de políticas como a sus evaluaciones.

Claves para aplicar principios de igualdad de género

- Los resultados deben mostrar el impacto de las intervenciones verificando cómo se benefician hombres y mujeres, así como grupos vulnerables.
- Los resultados señalarán sobre cómo se reducen las brechas de género, se modifican las percepciones y qué avances o retrocesos se dan en igualdad.
- Las recomendaciones se centrarán en las desigualdades de género que el proceso evaluativo haya expuesto como nuevas, así como aquellas otras en las que se haya constatado su persistencia.
- Las recomendaciones deben estar dirigidas siempre a la acción, en sus diferentes fórmulas:
 Acciones de igualdad: medidas dirigidas tanto a hombres como a mujeres con la finalidad de contribuir a romper estereotipos y sesgos de género.
 Acciones positivas: medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad respecto de los hombres.
- En la formulación de recomendaciones en clave de género también es aconsejable explorar buenas prácticas y aprendizajes de otras instituciones, por lo que el trabajo prospectivo será de gran utilidad para la formulación de recomendaciones en esta materia.
- Los resultados, incluso, pueden ser útiles para impulsar referentes que sirvan como buenas prácticas o lecciones aprendidas en materia de igualdad de género.
- Cuando se generen y editen los productos de la evaluación se tendrá en cuenta que todo el material y documentación escrita y audiovisual sea no sexista y no discriminatoria, tanto en la forma como en el contenido, rompiendo así los roles y estereotipos de género.

Fuente: Módulo 6. Técnicas y herramientas para la recogida de información. Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, Instituto Andaluz de Administración Pública (2024).

Comunicación y difusión de los resultados

La comunicación y difusión de los resultados de una evaluación puede potenciar el uso de la evaluación. Un buen plan de comunicación permite que la información llegue de la manera más adecuada a las diversas partes interesadas. Se recomienda planificar las actividades de comunicación de un proceso evaluativo desde el inicio y adaptarlas para cada fase, según sea necesario. Además, la elaboración del plan de comunicación y difusión de manera colaborativa con otros actores facilita la selección de canales y la creación de productos de conocimiento que sean útiles y accesibles para todas las partes involucradas.

Para elaborar un plan de comunicación y difusión, es fundamental considerar personas usuarias de la evaluación identificadas en la etapa

de programación, así como sus necesidades específicas como audiencias potenciales, tal y como lo señala la UNEG (2011). El plan debe incluir, como mínimo, un cronograma de actividades de divulgación y productos de conocimiento, definir las personas responsables de cada actividad y contemplar el presupuesto disponible, junto con los recursos adicionales necesarios. También, es importante seleccionar canales de comunicación que sean inclusivos y fomenten la participación de todas las personas.

Una vez finalizado el informe y contrastado con los distintos actores clave, la difusión de las conclusiones y recomendaciones se convierte en un momento crucial para generar aprendizajes y mejoras efectivas.

Comunicación

La comunicación y difusión es un pilar fundamental dentro del proceso evaluativo. Tiene un impacto directo en la toma de decisiones. Sin una adecuada comunicación y difusión, las recomendaciones podrían no implementarse y el ciclo del proceso podría incumplirse.

En el siguiente cuadro se resumen algunas recomendaciones para pensar en la comunicación y difusión de los resultados de una evaluación desde la perspectiva de género y derechos humanos.

Tabla 9. Recomendaciones para establecer el plan de comunicación desde una perspectiva de género y derechos humanos

Identificar y segmentar a las posibles audiencias, tomar en cuenta los actores y los usos potenciales identificados en la primera etapa del proceso evaluativo	- Definir los grupos o audiencias, por ejemplo: mujeres, hombres, adultos mayores, personas con discapacidad, entre otros. - Analizar sus necesidades, formas de acceso a la información y barreras que pueden limitar su participación. - Considerar la interseccionalidad para no invisibilizar las experiencias diversas dentro de cada grupo. Por ejemplo, considerar la cosmovisión y costumbres de mujeres indígenas para difundir información adaptada a su realidad.
Considerar información sensible	- Tomar en cuenta acciones para divulgar información sensible: asegurar siempre el anonimato de los resultados y garantizar el consentimiento informado si así se requiere. - Difundir los hallazgos en espacios seguros y adecuados para la audiencia. - Analizar si la divulgación de los resultados específicos puede tener efectos negativos en los grupos en situación de vulnerabilidad. - Definir protocolos de acción que incluyan acompañamiento psicosocial, si es necesario. - Coordinar con organizaciones de derechos humanos para asegurar una difusión responsable y ética de la información.
Usar diversos canales de comunicación	- Además de los canales tradicionales (presentación de resultados e informes de evaluación) utilizar los medios digitales como redes sociales, boletines, seminarios en línea (webinars). - Crear infografías, videos, audios y otros formatos accesibles a diferentes poblaciones. - Considerar la conectividad digital y ofrecer alternativas presenciales en comunidades con acceso limitado a internet (radios locales y/o comunitarias, carteles, reuniones presenciales) para llegar a públicos con distintas capacidades tecnológicas. - Garantizar que los materiales sean culturalmente apropiados para cada comunidad.
Utilizar lenguaje inclusivo y accesible	- Adaptar los mensajes para distintos niveles de alfabetización. - Incorporar traducciones o interpretaciones en distintas lenguas cuando sea pertinente. - Implementar ajustes para personas con discapacidad (audiodescripción, subtítulos, interpretación en lenguaje de señas). - Evitar expresiones e imágenes sexistas y utilizar términos neutros o explícitamente incluyentes. - Evitar términos que refuercen estereotipos o revictimicen a población afectada.
Generar espacios de diálogo y participación activa	- Organizar encuentros comunitarios, mesas de diálogo y talleres para compartir los resultados y fomentar el aprendizaje. - Usar metodologías participativas que faciliten la expresión de los grupos en situación de vulnerabilidad. - Considerar horarios y lugares accesibles, respetando tiempos y responsabilidades diferenciadas por género. - Valorar los costos de participación (transporte, insumos, tiempo de las personas) para evitar la exclusión de ciertos grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir de UNEG (2011), ONU Mujeres (2015) y FLACSO y DEval (2024).

Es importante tomar en cuenta que, en algunas entidades, será clave sensibilizar al equipo de comunicación sobre enfoques de género, derechos humanos e interseccionalidad, con el fin de evitar sesgos en la interpretación y difusión de la información.

Para garantizar una comunicación y divulgación efectiva de los resultados de una evaluación con enfoque de género y derechos humanos, es clave destacar los hallazgos más relevantes sobre avances y desafíos en la materia. Para ello se recomienda destacar la evidencia encontrada, tanto los hallazgos cuantitativos como cualitativos (testimonios, experiencias, frases de la población destinataria que den voz a la realidad evaluada). Así, la información no solo será comprendida, sino que podrá generar incidencia y acción en favor de los derechos humanos y la equidad de género.

También es importante promover narrativas que visibilicen la diversidad de experiencias y reconozcan los aportes de los distintos grupos, mostrando cómo cada perspectiva enriquece la comprensión de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones. Además, es esencial comunicar las estrategias que se aplicaron en el proceso evaluativo para fomentar una participación activa e igualitaria.

La comunicación de resultados de una evaluación puede ser una actividad estratégica para divulgar el conocimiento generado y una herramienta para que el proceso evaluativo siga siendo un camino de aprendizaje, tal y como lo indican Stephens et al. (2018). Para ello existe una serie de estrategias novedosas que se pueden implementar para complementar los canales más tradicionales de comunicación (presentaciones de resultados y el informe de evaluación). A continuación, se detallan algunas de ellas:

Tabla 10. Estrategias para promover el aprendizaje en el plan de comunicación y divulgación

Estrategias	Descripción
Narración de historias (storytelling)	Es la técnica de contar historias de manera atractiva para transmitir mensajes de forma efectiva y generar impacto en la audiencia. Su objetivo es conectar emocionalmente con el público, facilitando la comprensión y la transmisión de los datos de manera cercana.
Productos visuales (infografías, ilustraciones, dibujos)	Representan la información de forma gráfica y accesible, facilitando la comprensión de los resultados mediante esquemas, ilustraciones y datos resumidos.
Fotovoz	Técnica participativa que usa fotografías tomadas por la comunidad o distintos actores para representar sus experiencias y perspectivas, complementando los hallazgos de la evaluación.
Podcast	Formato de audio que presenta los resultados mediante conversaciones, entrevistas o narraciones, permitiendo el acceso a la información de forma flexible y atractiva. Al quedar grabado permite su reproducción múltiples veces.
Representaciones teatrales	La técnica teatral permite dramatizar situaciones relacionadas con los hallazgos de la evaluación a través de actuaciones en vivo, lo que permite involucrar a los diversos actores que formaron parte del proceso, sensibilizar a la audiencia y fomentar la reflexión de manera dinámica e interactiva.

Fuente: Elaboración propia.

Estas estrategias se caracterizan por permitir a las partes interesadas en la evaluación, especialmente los grupos en situación de vulnerabilidad, tener un rol activo en la comunicación y difusión de los resultados, y contar su experiencia y conocimientos adquiridos. A su vez, estas actividades promueven

un aprendizaje sobre la evaluación, sus resultados y las propuestas de mejora. Además, facilitan la apropiación de los hallazgos por parte de las comunidades y promueven un diálogo más horizontal, reducen barreras técnicas y fomentan una mayor participación.

Audiencia esperada

Es posible que un informe de evaluación tradicional no sea suficiente para llegar a todas las audiencias de manera efectiva. Esto conlleva a cuestionar si se está realmente atendiendo las diversas necesidades de quienes serán impactados por los resultados. En este punto del proceso, el análisis de las partes interesadas ya debería haber brindado una comprensión más profunda de las diferentes audiencias, lo cual permitiría adaptar la forma en que se comunican los hallazgos para lograr que sean realmente útiles y relevantes.

A continuación, se detallan algunas preguntas para potenciar la mirada inclusiva en la comunicación de la evaluación.

Tabla 11. Mirada inclusiva en la comunicación de una evaluación

Accesibilidad de los resultados	• ¿El informe de evaluación es accesible para todos los actores identificado, es fácil de encontrar, de difundir, de comprender? • ¿Qué otros productos derivados del informe pueden elaborarse para sean más accesibles como, por ejemplo: resumen ejecutivo con lenguaje menos técnico, fichas, infografías, nota de prensa, ¿otros?
Participación de los actores	• ¿Cómo pueden involucrarse las partes interesadas identificadas en la etapa de programación en la comunicación y difusión de la evaluación? ¿Qué estrategias novedosas se pueden considerar donde los actores tengan un papel activo? ¿Qué canales existentes que tengan estos actores pueden aprovecharse para difundir de manera más efectiva los resultados de la evaluación?
Diversificar la difusión	• ¿Puede haber otros grupos interesados en conocer los resultados de la evaluación, por ejemplo: redes de evaluación, instituciones del sector público y privado, entidades interesadas en temas de género y desarrollo humano en el país o región, órganos de derechos humanos, organizaciones de la sociedad civil, academia, personas usuarias internacionales, ciudadanía en general?

Fuente: UNEG (2011). Versión adaptada.

Una buena práctica es documentar los aprendizajes en los procesos de comunicación de evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos para fortalecer futuras estrategias y garantizar que la información llegue de manera efectiva a todas las personas. Esto implica registrar buenas prácticas, desafíos enfrentados y ajustes realizados, permitiendo una mejora continua. Además, el análisis de experiencias previas facilita la identificación de barreras en la difusión y participación, asegurando que en futuras evaluaciones se implementen estrategias de comunicación más accesibles, inclusivas, equitativas y culturalmente adecuadas.

Por último, es importante destacar que un buen plan de comunicación de la evaluación no reemplaza la fase de uso de los resultados. Sin embargo, un plan de comunicación efectivo e inclusivo puede facilitar su aprovechamiento. Es decir, una estrategia de comunicación bien diseñada permite que las partes involucradas se apropien de la información, participen activamente y asuman corresponsabilidades en la implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación.

6

Uso

El uso de los resultados de la evaluación constituye la última fase del proceso evaluativo. Sin embargo, como se ha señalado a lo largo de la guía, la reflexión sobre el uso potencial por parte de los diversos actores debe estar presente en todas las fases de la evaluación.

En la fase de programación, al identificar de manera participativa los propósitos de una

evaluación, también se está definiendo sus posibles usos. Si este uso ha sido considerado en cada etapa del proceso evaluativo, las acciones programadas durante esta fase serán más fáciles de implementar, con un énfasis en operativizar las recomendaciones y asegurar que sean incorporadas en el ciclo de planificación de las intervenciones públicas.

Uso de los resultados

El uso de los resultados de la evaluación con enfoque de género y derechos humanos orienta decisiones estratégicas que promueven una mayor equidad. Promueven ajustes en las estructuras sociales y normativas y en prácticas que perpetúan la desigualdad, impulsando el mejoramiento de intervenciones inclusivas y sensibles a las realidades específicas de cada grupo. Bajo esta perspectiva, la evaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa.

En el siguiente cuadro se sistematizan las estrategias principales para potenciar el uso

desde un enfoque de género y derechos humanos durante todo el proceso evaluativo:

Tabla 12. Estrategias para potenciar el uso en las fases de la evaluación

Fase	Estrategias para potenciar el uso
Programación	- Identificar una necesidad de información relevante y un interés expreso por el enfoque de género y derechos humanos. - Identificar a las partes interesadas con especial atención en los titulares de derechos y su participación posible. - Identificar con las partes interesadas los propósitos de la evaluación con enfoque de género y derechos humanos. - Capacitar y sensibilizar en la temática a tomadores de decisiones y personas técnicas. - Realizar un análisis de evaluabilidad que incorpore el análisis sobre las cuestiones de género y derechos humanos. - Valorar el tiempo y recursos adecuados para aplicar el enfoque de género y derechos humanos que permita una comprensión profunda de dichas temáticas.
Diseño	- Comprender la teoría de la intervención de manera integral, identificando las causas estructurales de las desigualdades que la intervención aborda. - Establecer criterios de evaluación relevantes y sensibles al género y derechos humanos para elaborar preguntas de evaluación que sean útiles. - Considerar un diseño metodológico robusto y viable que no excluya o limite la participación activa de los actores, especialmente los grupos en situación de vulnerabilidad.

Fase	Estrategias para potenciar el uso
Ejecución	• Propiciar la participación activa y empoderada de las partes involucradas en el trabajo de campo, el análisis de los hallazgos, la elaboración de conclusiones y recomendaciones, según sus capacidades. • Contextualizar los hallazgos con compromisos internacionales, normativas nacionales y locales, y políticas públicas vigentes en materia de género y derechos humanos. • Incorporar enfoques interseccionales para garantizar que los resultados reflejen la diversidad de experiencias y necesidades de todos los actores. • Elaborar un informe de evaluación en un lenguaje claro, evitando tecnicismos innecesarios. • Elaborar un plan de comunicación y difusión accesible. • Diversificar los canales de comunicación tradicionales con estrategias novedosas, las cuales promuevan la transferencia de conocimientos y aprendizajes.
Uso	• Informar el proceso de toma de decisiones y facilitar cambios positivos. • Favorecer procesos participativos para la elaboración del plan de acción de las recomendaciones y para los mecanismos de seguimiento. • Fomentar el aprendizaje continuo mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas en el uso de resultados de evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos. Por ejemplo, realizar presentaciones en espacios nacionales e internacionales sobre el impacto que la evaluación tuvo para mejorar las condiciones de los grupos en situación de vulnerabilidad o para visibilizar cómo la intervención estaba impactando de manera distinta a grupos específicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de FLACSO y DEval (2024).

Una vez que la evaluación sea debidamente comunicada y difundida, se sugiere que la entidad responsable de la intervención evaluada continúe colaborando estrechamente con los actores involucrados, para ejecutar las siguientes actividades¹³:

1. La respuesta gerencial.
2. La elaboración participativa de un plan de acción de las recomendaciones.
3. Establecer una hoja de ruta de seguimiento al plan de acción de las recomendaciones.

Se recomienda que las tres actividades sean consensuadas y establecidas en el calendario en la fase de programación de la evaluación.

Para los tres puntos anteriormente citados, la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) establece los siguientes lineamientos.

1. Análisis de las recomendaciones para la respuesta gerencial.

La respuesta gerencial es un documento elaborado por la entidad evaluada en el que se indica qué recomendaciones surgidas de la evaluación pueden implementarse y cuáles no, justificando los motivos. Para este análisis, es fundamental considerar la participación de las partes interesadas en la evaluación, así como los niveles técnicos y políticos involucrados.

Para la respuesta gerencial, la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021) incluye los siguientes elementos para completar:

Reporte Respuesta Gerencial						
Recomendación	Decisión	Justificación (Sólo si es parcialmente aceptada o rechazada).	Prioridad	Temporalidad	Institución responsable	Observaciones

La matriz completa de Respuesta Gerencial se encuentra en el **Anexo 05**.

13 Para un mayor detalle de la Fase de Uso se recomienda revisar la Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021).

2. Plan de acción de las recomendaciones

Una vez que se comunica la respuesta gerencial, se recomienda elaborar de manera participativa el plan de acción para implementar las recomendaciones aceptadas. Este proceso permite operacionalizar las recomendaciones en actividades concretas, plazos, responsables. Se puede llevar a cabo mediante talleres, mesas de

diálogo, reuniones o cualquier otro mecanismo que tome en cuenta el contexto, las condiciones de participación y los recursos disponibles.

A continuación, se ilustra un resumen de la matriz establecida para elaborar el plan de acción de las recomendaciones, de Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021):

Plan de Acción						
Recomendación	Acciones	Producto	Fecha inicio/ Fecha fin	Estado	Institución o área responsable	Observaciones

La matriz completa de Plan de Acción se encuentra en el **Anexo 06**.

3. Establecer una hoja de ruta de seguimiento al plan de acción de las recomendaciones.

Es fundamental establecer, de manera participativa, mecanismos de seguimiento periódicos a los planes de acción, asegurando la inclusión de todas las partes involucradas. Esto no solo fortalece la transparencia y la rendición de cuentas en materia de género y derechos humanos, sino que también permite evaluar en qué medida la implementación de las

recomendaciones está contribuyendo a reducir desigualdades y garantizar derechos.

A continuación, se presentan una serie de consideraciones clave para incorporar la mirada inclusiva en las actividades de la fase de uso sugeridas.

Tabla 13. Consideraciones clave para incorporar la perspectiva de género y derechos humanos en la fase de uso

Análisis de recomendaciones para la respuesta gerencial	Elaboración del plan de acción	Mecanismos de seguimiento
- Identificar cómo cada recomendación impacta a distintos actores en especial a los grupos en situación de vulnerabilidad. - Garantizar que las recomendaciones promuevan la equidad, la inclusión y la no discriminación. - Valorar en el análisis la asignación de recursos suficientes para la implementación de las acciones con enfoque de género y derechos humanos. - Vincular las recomendaciones con políticas públicas e instrumentos con enfoque de género y derechos humanos. - Analizar que las recomendaciones orienten cambios transformativos en términos de reducción de brechas de desigualdad.	- Involucrar a diversos actores en la construcción del plan, en especial a aquellos que tienen un interés por las cuestiones relativas a género y derechos humanos. - Garantizar actividades que promuevan la participación, considerando las necesidades específicas de los grupos. - Establecer acciones que aborden las desigualdades estructurales y promuevan la equidad de género. - Diseñar acciones diferenciadas, según las necesidades específicas de cada grupo, evitando enfoques neutros que invisibilicen desigualdades. - Asignar responsabilidades claras a diferentes actores, asegurando la inclusión de áreas especializadas en género y derechos humanos. - Establecer mecanismos de articulación entre sectores gubernamentales, sociedad civil, academia, y otros actores, según sea pertinente. - Sensibilizar y capacitar a los nuevos actores involucrados en esta fase sobre el enfoque de género y derechos humanos en la implementación del plan.	- Definir indicadores de seguimiento que midan no solo el cumplimiento de acciones, sino también su impacto en la equidad de género y la garantía de derechos. - Incluir mecanismos de seguimiento participativos que permitan la retroalimentación de grupos diversos. - Evaluar a mediano y largo plazo si las acciones están contribuyendo a reducir brechas de desigualdad y promoviendo cambios estructurales en la garantía de derechos.

Fuente: Elaboración propia a partir de UNEG (2011) y ONU Mujeres (2015).

La fase de uso de la evaluación concluye cuando las recomendaciones se traducen en acciones concretas y oportunas con enfoque de género y derechos humanos para reducir las brechas de desigualdad, fortalecer la inclusión y garantizar el ejercicio pleno de derechos para todas las personas, en especial para aquellas en situación

de vulnerabilidad. La implementación de estas mejoras debe ser monitoreada para asegurar que efectivamente contribuyan a la promoción de la igualdad de género y la justicia social, al generar cambios sostenibles y estructurales en las intervenciones.

7

Siglas y acrónimos

AWID	Association of Woman's Rights in Development.
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.
CMS	Cambio Más Significativo.
CNIG	Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
COPLAFIP	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
DEval	Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo.
DDHH	Derechos Humanos.
EIGE	European Institute for Gender Equality.
ENEMDU	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.
GEWE	Gender Equality and Women Empowerment.
GRES	Gender Results Effectiveness Scale.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos (Ecuador).
LGBTI+	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, Intersexuales, más.
MFAF	Ministry for Foreign Affairs of Finland.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Costa Rica).
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible.
OHCHR	Office of High Commissioner of Human Rights.
ONU	Organización de Naciones Unidas.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
SNP	Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador.
SNSE	Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.
UNEG	United Nations Evaluation Group.
UNSDG	United Nations Sustainable Development Group.
USAID	United States Agency for International Development.

- AWID. (2011). Gender Roles Framework. Página web. <http://awidme.pbworks.com/w/page/36321576/Gender%20Roles%20Framework>
- Biggs, J., Farrell, L., Lawrence, G. y Johnson, J. K. (2014). A practical example of Contribution Analysis to a public health intervention.
- Calala Fondo de Mujeres. (2023). Guía breve para el uso de la técnica de Cambio Más Significativo.
- Cepal. (2006). Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género.
- CNIG. (2023). Agenda Nacional para la Igualdad de Género de Ecuador. https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/221129-AGENDA-CNIG-ONU_V6-2_compressed.pdf
- CNIG. (2024). Guía Metodológica para la implementación de la Norma Técnica para Transversalizar el Enfoque de Género en el Sector Público.
- DEval (2021). ¿Mejores criterios para una mejor evaluación? La reforma de los criterios internacionales de evaluación. Deval, Policy Brief 1/2021. https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Policy_Briefs/2021_Evaluierungskriterien_ES/DEval_PB_1.21_Evaluierungskriterien_ES_barrierefrei_web.pdf
- Daves, R. y Dart, J. (2011). Técnica del “Cambio Más Significante”. <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSG%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSG%20Guide.pdf>
- ECOSOC (2014). Estadísticas de género. Informe del Secretario General. E/CN.3/2014/18. <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc14/2014-18-GenderStats-S.pdf>
- EIGE. (2024). Evaluación con perspectiva de género para un futuro sostenible para todos: GREENA step-by-step toolkit. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Espinosa Fajardo, J. (setiembre de 2010). La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional, Santiago de Compostela, España.
- FLACSO y DEval. (2025). Diplomado Gestión de la Evaluación: material escrito. No publicado.
- Gobierno de Ecuador. (2008). Constitución de la República de Ecuador.
- Ghiano, M. C., Wehrle, A. M., Peroni Fiscarelli, A., Martinic Valencia, S., Checa Gutiérrez, M. I., Amariles Erazo, F., Guzmán, A. L., y Soberón Álvarez. (2021). Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe. 2a ed. revisada. https://www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2021_Evaluation_Standards_for_Latin_America_and_the_Caribbean/Estandares_de_Evaluacion_para_America_Latina_y_el_Caribe_Edicion_2021.pdf
- Hunt, L. (2007). Inventing human rights: a history. Nueva York: W. W. Norton & Company.
- INEC. (2024). “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)”. Boletín Técnico (05). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/anual/Boletin_tecnico_anual_enero-diciembre_2024.pdf
- Instituto Andaluz de Administración Pública. (2024). “Módulo 5. Técnicas y herramientas para la recogida de información”. En Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública.

- INTRAC. (2017). Contribution Analysis. Intrac Publications.
- INTRAC. (2017). Contribution Analysis. <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Contribution-analysis.pdf>
- Lindgren-Alves, J.A. (2018). A Década das Conferências (1990-1999). 2ª edición. Brasília: FUNAG.
- March, C., Smyth, I. y Maitrayee, M. (1999). A Guide to Gender-Analysis Frameworks.
- Mayne, J. (2018). "Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect". ILAC Brief 16.
- MFAF. (2015). Human Rights Based Approach in Finland's Development Cooperation, Guidance note. Helsinki: Ministry for Foreign Affairs of Finland.
- MIDEPLAN Costa Rica y ONU Mujeres. (2017). Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/06/Guide%20%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>
- OECD. (2023). Applying a Human Rights and Gender Equality Lens to the OECD Evaluation Criteria. https://www.oecd.org/en/publications/applying-a-human-rights-and-gender-equality-lens-to-the-oecd-evaluation-criteria_9aaf2f98-en.html
- OHCHR. (2025). "What are Human Rights?". OHCHR. Página web. <https://www.ohchr.org/en/what-are-human-rights>
- ONU MUJERES. (2014). Guías para la aplicación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en sistema nacional de evaluación en Colombia. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2014/08/Guide%20%20-SINERGIA.PDF>
- ONU Mujeres. (2015). Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. Manual de evaluación. Oficina independiente de evaluación. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2015/UN-Women-Evaluation-Handbook-es.pdf>
- ONU Mujeres. (2020). Buenas prácticas en Evaluaciones sensibles al género. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-11/Good-practices-in-gender-responsive-evaluations-es.pdf>
- ONU Mujeres. (2021). Intersectionality Resource Guide and Toolkit - An intersectional approach to leave no one behind. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>
- ONU Mujeres. (2022). Handbook on Gender Mainstreaming for gender equality results. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-02/Handbook-on-gender-mainstreaming-for-gender-equality-results-en.pdf>
- ONU Mujeres. (2025). Gender Equality Glossary. Training Centre. Página web. <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36&mode=letter&hook=G&sortke>
- SNP. (2021). Guía de Evaluación de Políticas Públicas Ecuador. Primera edición. Quito, Ecuador.
- SNP. (2023). Norma Técnica de Evaluación. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/SNP-SNP-2023-0073-A.pdf>
- Stephens, A., Lewis, E.D. y Reddy, S.M. (2018). Evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas (ISE4GEMs): un nuevo enfoque para la era de los ODS. Nueva York: ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2018/ISE4GEMs-A-new-approach-for-the-SDG-era-es.pdf>
- Tapella, E., Rodríguez Bilella, P., Sanz, J.C., Chávez-Tafur, J. y Espinosa Fajardo, J. (2021). Manual de evaluación participativa Siembra y cosecha. Primera edición. Bonn, Alemania: Deval. <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2021/05/SYC-V13-FINAL-29MAYO2021-PLIEGOS-ALTA-000k.pdf>
- UNDP. (2015). Evaluation of UNDP's Contribution to GEWE.

- UNEG. (2011). Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación. Hacia una guía del UNEG. Grupo de Trabajo del UNEG sobre Derechos Humanos e Igualdad de Género. <https://pad.undp.org.mx/files/g/820dcf0c1242364677545293.44594fd/banco/archivo/13/0/integracion-de-los-derechos-humanos-y-la-igualdad-de-genero-en-la-evaluacion-hacia-una-guia-del-uneq.pdf>
- UNEG. (2020). Evaluation Use in Practice. https://www.unevaluation.org/uneq_publications/evaluation-use-practice#
- UNEG (2020). Ethical guidelines for evaluation. https://www.unevaluation.org/sites/default/files/file_uploads/2020EthicalGuidelinesforEvaluation_2866_11603124552541.pdf
- UNEG. (2024). Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations. https://www.unevaluation.org/uneq_publications/integrating-human-rights-and-gender-equality-evaluations#
- UNHR. (2018). A human rights-based approach to data. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/HRIndicators/GuidanceNoteonApproachtoData.pdf>
- UNICEF. (2017). Glossary of Terms and Concepts: Gender Equality. <https://www.unicef.org/rosa/media/1761/file/Genderglossarytermsandconcepts.pdf>
- UNICEF. (2019). Guidance on gender integration in evaluation. [https://www.unicef.org/evaluation/media/1226/file/UNICEF%20Guidance%20on%20Gender%20\(Full%20version\).pdf](https://www.unicef.org/evaluation/media/1226/file/UNICEF%20Guidance%20on%20Gender%20(Full%20version).pdf)
- UNSDG. (2022). Operationalizing Leaving no one behind. Good practice note for UN Country Teams.
- USAID. (2016). Common Gender Analysis Tools (2).
- Worm, I., Hanitzsch, M., Bruder, M. y Taube, L. (2025). Implementación progresiva de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación. Documento de debate. Instituto Alemán para la Evaluación del Desarrollo (DEval).

Anexo 01. Preguntas de evaluación

Ejemplos de preguntas de evaluación adaptado del documento UNEG. Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, UNEG (2024).

Criterio Pertinencia

- ¿En qué medida se formuló la intervención de acuerdo con las normas y acuerdos internacionales y con las estrategias nacionales y locales para promover los derechos humanos y la igualdad de género?
- ¿Cómo se evaluaron estas necesidades e intereses? ¿Las actividades llevadas a cabo han servido para la puesta en práctica de un enfoque de derechos humanos e igualdad de género?
- ¿Las actividades llevadas a cabo han respondido a las necesidades de los distintos grupos de interesados, incluidos los que tienen más probabilidades de ver violados sus derechos?
- ¿Los resultados de la intervención están contribuyendo a la realización de las normas y acuerdos internacionales sobre derechos humanos e igualdad de género, así como a las estrategias nacionales y locales para promoverlos?

Criterio Coherencia

- ¿En qué medida la intervención se ve apoyada o limitada por otras intervenciones de derechos humanos e igualdad de género, en particular políticas, y viceversa?
- ¿Cómo funcionan los aspectos de derechos humanos e igualdad de género de la intervención con otras intervenciones llevadas a cabo por la misma institución o gobierno?
- ¿En qué medida se ajusta la intervención a las normas y estándares internacionales aplicables a los que se adhiere la institución o el gobierno?
- ¿Se tienen en cuenta las intervenciones en materia de derechos humanos e igualdad de género de otros actores en el entorno?
- ¿En qué medida los aspectos de derechos humanos e igualdad de género de la intervención se complementan, armonizan y coordinan con otros esfuerzos en el campo? ¿Qué valor añadido aporta minimizando la duplicación de esfuerzos?

Criterio Eficacia

- ¿Están claramente establecidos los objetivos de igualdad de género y derechos humanos en el marco de resultados, incluidos los objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Está bien articulada la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos de derechos humanos e igualdad de género en el marco de supervisión del rendimiento y en los planes de ejecución?
- ¿Dispone la intervención de indicadores cuantitativos y cualitativos específicos y de líneas de base para medir el progreso en derechos humanos e igualdad de género?
- Durante la ejecución ¿se realizaron esfuerzos sistemáticos y apropiados para incluir a varios grupos de partes interesadas, incluidos los que tienen más probabilidades de ver violados sus derechos?
- ¿Se recopilaron y desglosaron los datos de seguimiento, según los criterios pertinentes?

- ¿Cuáles fueron los principales resultados obtenidos por la intervención en materia de derechos humanos e igualdad de género?
- ¿Los resultados validan las dimensiones de derechos humanos e igualdad de género de la teoría del cambio de la intervención?
- ¿En qué medida se distribuyeron equitativamente los resultados obtenidos entre los grupos de interesados a los que iban dirigidos?

Criterio Eficiencia

- ¿Hay suficientes recursos asignados para integrar los derechos humanos y la igualdad de género en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la intervención?
- ¿En qué medida son los derechos humanos y la igualdad de género una prioridad en el presupuesto general de la intervención?
- ¿Se utilizaron los recursos de la intervención de forma eficaz para abordar los derechos humanos y la igualdad de género durante la ejecución?
- ¿Existieron obstáculos para abordar los derechos humanos y la igualdad de género de forma eficaz durante la ejecución? ¿Qué esfuerzos se realizaron para superar estos obstáculos?
- ¿El uso de los recursos de la intervención para abordar los derechos humanos y la igualdad de género estuvo en consonancia con los resultados correspondientes obtenidos?

Criterio Sostenibilidad

- ¿Incluía el diseño de la intervención una estrategia adecuada de sostenibilidad y salida para apoyar los cambios positivos en los derechos humanos y la igualdad de género una vez finalizada la intervención?
- ¿En qué medida participaron las partes interesadas en la preparación de la estrategia?
- ¿Se basó el marco de planificación en un contexto institucional y organizativo existente que favoreciera el avance de los derechos humanos y la igualdad de género?
- ¿En qué medida participaron las organizaciones nacionales y locales en los distintos aspectos de la ejecución de la intervención?
- ¿Hasta qué punto confían las partes interesadas en que serán capaces de aprovechar los cambios en materia de derechos humanos y la igualdad de género promovidos por la intervención?

Criterio Impacto

- ¿Ha previsto la intervención algún impacto específico sobre los derechos humanos y la igualdad de género? ¿Está claramente articulado en el marco de resultados?
- ¿Se ha tenido en cuenta en el diseño de la intervención cómo podría evaluarse posteriormente el impacto sobre los derechos humanos y la igualdad de género?
- ¿Cómo se relacionaron las actividades de la intervención con los resultados previstos a largo plazo en materia de los derechos humanos y la igualdad de género?
- ¿Los sistemas de seguimiento de la intervención captaron los progresos hacia los resultados a largo plazo en materia de derechos humanos e igualdad de género?
- ¿Se han detectado efectos no deseados positivos o negativos sobre los derechos humanos y la igualdad de género durante la aplicación? ¿Cómo se han abordado?
- ¿Se produjeron resultados imprevistos en materia de derechos humanos e igualdad de género en la intervención? ¿Fueron positivos o negativos y de qué manera afectaron a las distintas partes interesadas?
- ¿Influyeron las actividades y los resultados de la intervención en materia de derechos humanos y la igualdad

de género en la labor de otras organizaciones y programas?

Criterio específico de Género y Derechos Humanos

- ¿Se diseñó la intervención de forma participativa, incluyendo a todas las partes interesadas?
- ¿Se tomaron medidas para garantizar que las mujeres y las partes interesadas más marginadas y/o discriminadas tuvieran las condiciones necesarias para participar en el diseño de la intervención?
- ¿Qué se ha hecho para garantizar que las contrapartes vulnerables tengan las condiciones para participar en las actividades desarrolladas por la intervención?
- ¿Ha creado la intervención las condiciones para la participación y la inclusión de las partes interesadas en otras esferas de la vida social?
- ¿Ha promovido la intervención procesos para abordar las prácticas discriminatorias entre sus contrapartes?
- ¿Se beneficiaron todas las partes interesadas de los resultados de la intervención, independientemente de su sexo, origen, edad, discapacidad, etc.?
- ¿En qué medida los procesos y actividades llevados a cabo en la intervención se centraron en promover cambios en las relaciones sociales y estructuras de poder?
- ¿Existen grupos que se hayan empoderado más como resultado de la intervención? ¿Cómo se puede demostrar esto?

Anexo 02. Recursos para el involucramiento de poblaciones en situación de vulnerabilidad en procesos de evaluación

Diversos organismos internacionales y entidades han desarrollado recursos para incluir el involucramiento de poblaciones vulnerables en procesos de investigación y evaluación. En caso de realizar una evaluación que involucre dichas poblaciones, se recomienda revisar los siguientes documentos, según corresponda:

Tabla 14. Recursos para evaluaciones más inclusivas

Referencias
OMS. (2007). Dando prioridad a las mujeres: recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre la violencia doméstica contra las mujeres. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/70445/WHO_FCH_GWH_01.1_spa.pdf?sequence=1
OMS. (2005). Investigando la violencia contra las mujeres: una guía práctica para investigadores/as y activistas. https://www.endvawnow.org/uploads/browser/files/GBV%20Research%20-WHO-2005-EN.pdf
Página web con diversos recursos para involucrar de manera ética a niñas y niños en investigación: https://childethics.com/child-ethics-library/
Guía para desarrollar Evaluaciones de Estrategias, Políticas y Programas de Niñez y Adolescencia https://www.unicef.org/costarica/media/6716/file/Gu%C3%ADa%20par%20a%20desarrollar%20Evaluaciones%20de%20Estrategias,%20Pol%C3%ADticas%20y%20Programas%20de%20Ni%C3%B1ez%20y%20Adolescencia.pdf
UNICEF. (2021). Procedimiento de UNICEF sobre normas éticas en la investigación, la evaluación, la recopilación y el análisis de datos. https://www.unicef.org/evaluation/media/1786/file/UNICEF%20Procedure%20on%20Ethical%20Standards%20in%20Research,%20Evaluation,%20Data%20Collection%20and%20Analysis.pdf

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 03. Estándares de evaluación para América Latina y el Caribe

Los Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe de Ghiano et al. (2021) son un conjunto de orientaciones diseñadas para promover evaluaciones de calidad que contribuyan eficazmente a la toma de decisiones en intervenciones de desarrollo. El documento abarca cuatro dimensiones clave y 20 estándares para la calidad:

Tabla 15. Dimensiones y estándares

Dimensiones	Estándares
Rigurosidad	Evaluabilidad de la intervención. Evaluación contextualizada. Comprensión detallada de la intervención. Preguntas evaluativas relevantes y consensuadas. Enfoques y métodos debidamente explicados y justificados.
Ética y principios jurídicos	Respeto a los derechos de las personas. Transparencia. Ética e integridad profesional. Legalidad. Autonomía.
Comprensión cultural	Derechos culturales. Igualdad y equidad. Reciprocidad e interculturalidad.
Relevancia y utilidad	Participación efectiva y consciente. Propósitos acordados mutuamente. Valores explícitos. Información relevante, pertinente y oportuna. Resultados útiles. Comunicación y reportes puntuales y apropiados. Interés por las consecuencias e incidencia.

Fuente: Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe de Ghiano et al. (2021). Versión adaptada.

Estos estándares, desarrollados por un grupo de trabajo en el marco la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC) en colaboración con otras entidades, sirven como referencia básica para todo el proceso evaluativo, desde el diseño hasta la presentación de informes.

Anexo 04. Aplicación progresiva de los principios de derechos humanos en las evaluaciones

El cuadro presenta los principios fundamentales de los derechos humanos: participación, no discriminación, rendición de cuentas y transparencia y su aplicación progresiva en las evaluaciones, en una escala de tres niveles: sensible, progresista y transformadora. Cada nivel ilustra la aplicación de los principios de derechos humanos según los niveles. Según Worm et al. (2025) el grado de aplicación puede variar según el contexto y las posibilidades de cada evaluación.

Tabla 16. Aplicación de los principios de derechos humanos

	Sensibles a los derechos humanos	Derechos humanos progresistas	Derechos humanos transformadores
Participación	Participación nominal o instrumental: normas mínimas, consulta a los titulares de derechos o a sus representantes; principios éticos y código de conducta (consentimiento informado voluntario; equidad en la comunicación entre el equipo evaluador y los titulares de derechos consultados).	Participación instrumental o representativa: participación activa de los titulares de derechos en la fase de implementación, por ejemplo, como facilitadores, entrevistadores o miembros del equipo. Participación de los representantes de los titulares de derechos en los mecanismos de dirección de la evaluación, por ejemplo, los grupos de referencia.	Participación activa de los titulares de derechos en todas las etapas del proceso de evaluación: decisión sobre el diseño, control y participación activa en la implementación; uso de los hallazgos para iniciar el cambio, reclamar y hacer efectivos los derechos.
No discriminación	Normas mínimas: Análisis básico de la vulnerabilidad en la fase de diseño, incluida la identificación de las principales dimensiones de la discriminación y de los principales grupos marginados de titulares de derechos. En la fase de ejecución, el análisis de los datos disponibles o la recopilación de datos desglosados que proporcionen información suficiente para evaluar si la intervención ha abordado estas dimensiones y grupos marginados y de qué manera.	Análisis de la vulnerabilidad: identificación de las causas fundamentales, los vínculos interseccionales y las relaciones causales entre los diversos motivos y dimensiones de la discriminación. Desglose de datos: análisis o recopilación de datos desglosados que proporcionan información sobre la medida en que la intervención ha abordado formas interseccionales de discriminación y ha logrado llegar a los grupos marginados e incluirlos.	Análisis de vulnerabilidad: incluye una evaluación integral de la interseccionalidad y de los factores subyacentes que conducen a la discriminación de los grupos marginados. Centrarse en las dinámicas de poder entre géneros y entre grupos de titulares de derechos y garantes de deberes. Desagregación de datos: análisis y/o recopilación de datos desagregados que proporcionan información sobre cómo la información ha tenido un impacto en estas dinámicas y ha contribuido a superar la discriminación y generar cambios.

	Sensibles a los derechos humanos	Derechos humanos progresistas	Derechos humanos transformadores
Rendición de cuentas	Norma mínima: en la evaluación de las partes interesadas, identificación de los titulares de derechos y sus obligaciones básicas; evaluación de la medida en que los titulares de obligaciones han cumplido estas obligaciones. Principio de no causar daño y efectos no deseados: Identificación de posibles efectos no deseados (en el análisis de la vulnerabilidad) y en la evaluación de la aplicación de la medida en que las instituciones de desarrollo han vigilado y/o mitigado los efectos negativos no deseados. Código ético de conducta de los equipos evaluadores.	Identificación de los titulares de derechos primarios y secundarios, así como de sus obligaciones correspondientes en la evaluación de las partes interesadas; incorporar el principio de realización progresiva en el diseño de la evaluación; Elección de la estrategia y los formatos de difusión dirigidos a los titulares de derechos y a los titulares de derechos o a sus representantes y que abren el espacio para el diálogo sobre los progresos, así como las oportunidades perdidas para la realización de los derechos humanos.	Centrarse en diseños de evaluación que se refieran explícitamente al sistema de protección de los derechos humanos y a los respectivos mecanismos de reparación. Elección de una estrategia de difusión que también esté dirigida a los actores del sistema de protección de los derechos humanos y a las organizaciones de defensa de los derechos humanos.
Transparencia	Normas mínimas: información de los titulares de derechos o de sus representantes sobre la finalidad y el proceso de la evaluación (consentimiento fundamentado voluntario); los resultados de la evaluación son accesibles para los titulares de derechos en formatos fáciles de leer.	Participación de los titulares de derechos y/o sus representantes en la validación y el debate de los resultados de la evaluación.	Participación activa de los titulares de derechos y sus representantes en la información a sus comunidades sobre el propósito de la evaluación. La validación de las conclusiones incluye el diálogo entre los titulares de derechos sobre la forma en que la evaluación ha abordado las dinámicas de poder y cómo pueden utilizar las conclusiones para lograr cambios.

Fuente: Worm et al. (2025).

Anexo 05. Matriz de Respuesta Gerencial (2025)

RESPUESTA GERENCIAL						
A. DATOS GENERALES						
Nombre de la intervención evaluada:						
Institución ejecutora de la intervención:						
Periodo de la evaluación:						
Año en el que se realizó la evaluación:						
B. INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA						
Objetivo general:						
Objetivos específicos:						
C. REPORTE RESPUESTA GERENCIAL						
Recomendación	Decisión	Justificación (solo si es parcialmente aceptada o rechazada)	Prioridad (a excepción de las recomendaciones rechazadas)	Temporalidad (a excepción de las recomendaciones rechazadas)	Institución responsable (a excepción de las decisiones rechazadas)	Observaciones

Fuente: Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021).

Anexo 06. Matriz de Plan de Acción de las Recomendaciones (2025)

PLAN DE ACCIÓN							
A. DATOS GENERALES							
Nombre de la intervención evaluada:							
Política del PND alineada a la intervención:							
Objetivos del PND alineados a la intervención							
Metas del PND alineadas a la intervención:							
Institución ejecutora de la intervención:							
Periodo de la evaluación:							
Año en el que se realizó la evaluación:							
B. INFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA							
Objetivo general:							
Objetivos específicos:							
Instituciones que intervinieron:							
C. PLAN DE ACCIÓN							
Recomendaciones	Acciones	Producto	Fecha Inicio (dd/mm/aa)	Fecha fin (dd/mm/aa)	Estado	Institución (es) y/o área	Observaciones
D. OBSERVACIONES							

Fuente: Guía de Evaluación de Políticas Públicas de la SNP (2021).



EL NUEVO
ECUADOR

Secretaría Nacional de Planificación
Consejo Nacional para la Igualdad de Género



@PlanificacionEc



@PlanificacionEc



@PlanificacionEc

Dirección: Av. Patria y Av. 12 de Octubre. Código postal: 170525 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-397890 - www.planificacion.gob.ec
www.planificacion.gob.ec