

# GUÍA SOBRE EL ENFOQUE DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN

## Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación

# Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación

---

Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación

CR

351.003

C8375gui Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento

Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -- San José, CR : MIDEPLAN, 2017.

1 recurso en línea (36 p.)

ISBN 978-9977-73-106-3

Disponible en [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

1. EVALUACIÓN. 2. GUÍA TÉCNICA. 3. IGUALDAD DE GÉNERO. I. Título

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.  
Área de Evaluación y Seguimiento (AES).  
Unidad de Evaluación (UE).

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. (ONU Mujeres)

*Elaboración:* Laura González (ONU Mujeres), Marisa Weinstein (consultora).

*Revisión General:*

Karol Cruz Ugalde, analista UE, Mideplan.

Eddy García Serrano, Jefe UE, Mideplan.

Florita Azofeifa Monge, Coordinadora AES, Mideplan.

José Daniel Estrada Sánchez, Asesor de Despacho, Mideplan

*Diseño y diagramación:* Unidad de Comunicación, Mideplan.

*Revisión filológica:* Grace Castillo Navarro, Área de Análisis del Desarrollo, Mideplan.

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica.  
Apdo. Postal: 10127-1000 Tel: (506) 2202-8400 E-mail: [unidaddeevaluacion@mideplan.go.cr](mailto:unidaddeevaluacion@mideplan.go.cr)  
Página web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Se permite la reproducción total o parcial, citando apropiadamente su fuente.

Impreso en Junio del 2017.

## Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Marco conceptual y normativo.....	6
2.1	Enfoque de igualdad de género.....	6
2.2	Enfoque basado en los derechos humanos.....	7
2.3	Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación.....	8
2.4	Marconormativo.....	10
3.	Proceso de evaluación: consideraciones desde el enfoque de igualdad de género y derechos humanos.....	13
3.1	Preparación de la evaluación.....	13
3.2	Diseño de la evaluación.....	15
3.3	Ejecución de la evaluación.....	19
3.4	Uso de la evaluación.....	21
4.	Levantamiento y análisis de los datos.....	22
4.1	Consideraciones previas al levantamiento de datos.....	22
4.2	Técnicas para el levantamiento de datos.....	22
4.3	Análisis de los datos.....	24
5.	Referencias bibliográficas.....	28
6.	Anexos.....	31



## 1. Introducción

Desde inicios del siglo XXI, es cada vez más frecuente encontrar vinculadas la temática de igualdad de género y derechos humanos con el ciclo de las políticas públicas, incluidos los procesos de evaluación. Los Estados que implementan sistemáticamente estos enfoques en sus intervenciones públicas (política, plan, programas y proyectos) concuerdan en que los derechos humanos y la igualdad de género son elementos fundamentales para el desarrollo económico y social de los países. Por eso, se hace cada vez más necesario fomentar la inclusión de estos enfoques en acciones transversales en todos los niveles y campos de actuación del Estado, considerando también la evaluación.

Esta Guía pretende contribuir a esta tarea, complementando la segunda edición del “Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas” (Mideplan, 2017). En este marco, este documento tiene un planteamiento eminentemente práctico, buscando aportar conceptos, herramientas y preguntas orientadoras que permitan aplicar e incorporar el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en las evaluaciones que se lleven a cabo, en especial al capítulo 3 “Proceso de evaluación” y capítulo 4 “Levantamiento y análisis de datos”.

La Guía está dirigida, principalmente, a representantes de las secretarías sectoriales e institucionales de los entes públicos que conforman el SNP y personal técnico responsable de la evaluación. Cabe su consulta o referencia en otras esferas interesadas en la materia, tales como el sector descentralizado y autónomo, la academia, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales, evaluadores y la sociedad civil en general.

El documento se estructura en torno a tres apartados sustantivos. En el primero, se describe brevemente el marco conceptual y normativo para la comprensión de la definición y fundamentación de los principales componentes del enfoque de igualdad de género y derechos humanos. En el segundo, se abordan las consideraciones particulares a tener presente en un proceso de evaluación caracterizado por estos enfoques. Finalmente, se señalan elementos claves a tomar en cuenta para el levantamiento y análisis de datos. Para quienes desean profundizar en el marco conceptual o metodológico, se añade una sección de bibliografía con referencias pertinentes.

En el esfuerzo de complementar el desarrollo de evaluaciones dentro del Sistema Nacional de Planificación de Costa Rica, se ha recurrido a reflexiones, guías y documentación de Naciones Unidas, particularmente las elaboradas por su Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG), agencias del Sistema como ONU Mujeres, así como las de otros sistemas nacionales de evaluación, como Sinergia en Colombia o SENPLADES en Ecuador.

Esta Guía se integra a una serie de publicaciones en materia evaluativa que Mideplan, como rector del Sistema Nacional de Evaluación, ha elaborado dentro del período 2014-2018.

## 2. Marco conceptual y normativo

### 2.1 Enfoque de igualdad de género

El enfoque de género refiere a observar, analizar y promover transformaciones respecto de las desigualdades e inequidades en la condición, construcción de los roles y posición de hombres y mujeres en la sociedad. La incorporación de este enfoque ha surgido de la necesidad de apreciar y valorar la realidad desde una perspectiva de justicia y equidad y, por consiguiente, en las labores de diseñar, implementar, evaluar políticas e intervenciones públicas, valorar buenas prácticas y obtener aprendizajes. Por un lado, procura controlar los posibles efectos e impactos adversos derivados de las intervenciones y cuidar de no incurrir en discriminación por razón de género y, por otro, a promover la igualdad de oportunidades con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento como titulares de derechos (ver Ilustración 1).

El enfoque de igualdad de género en la evaluación contribuye así a una más completa valoración de la intervención en el desarrollo, profundizando el alcance de los criterios de evaluación a través de un conjunto de herramientas metodológicas y analíticas que se han desarrollado ampliamente en los últimos años y contribuye a explicar cómo ocurren los procesos que dieron origen a la intervención además de poner en evidencia la exclusión, discriminación y rezagos de determinados colectivos (UNEG, 2012).

#### Ilustración 1. Igualdad de género

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. Igualdad no significa que las mujeres y los hombres son o deban ser iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho que una persona haya nacido hombre o mujer. Implica que se tienen en cuenta los intereses, necesidades y prioridades tanto de hombres como mujeres, reconociendo la diversidad entre los diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un “asunto de mujeres”, sino que atañe y debe involucrar a hombres y mujeres

Fuente: UNEG, 2012.

## 2.2 Enfoque basado en los derechos humanos

Este enfoque emerge de la preocupación de los países por incorporar a los derechos humanos como eje orientador y principio articulador de políticas públicas e intervenciones para el desarrollo. Ello implica considerar, dentro del proceso de planificación, los principios básicos de los derechos humanos universalmente reconocidos, tales como la igualdad de cada individuo como ser humano, la dignidad intrínseca de cada persona, el derecho a la autodeterminación, a la paz y a la seguridad, la vigencia de los derechos sociales y culturales. Se trata, en definitiva, de promover la realización de los derechos humanos y mejorar las capacidades personales e institucionales para su pleno ejercicio por parte de los titulares de los mismos, con el objeto de mejorar la eficacia de las intervenciones de desarrollo.

Ahora bien, es importante destacar que el enfoque basado en derechos humanos no solo propone un cambio en la orientación y en las acciones, sino que es central para todo el ciclo de la intervención incluyendo la dimensión de rendición de cuentas y los estándares de avances en el marco de los derechos reconocidos internacionalmente.

Los derechos humanos están formulados y garantizados por marcos normativos y leyes que establecen las obligaciones de los Estados de actuar con el fin de respetar, proteger y satisfacer los derechos humanos y las libertades fundamentales de individuos o grupos. La Constitución de Costa Rica, en su quinto título, contiene una indicación clara del conjunto de derechos que el Estado debe garantizar

En este marco, es relevante realizar la distinción entre los “garantes de derechos” que tienen la obligación de realizar las acciones necesarias para lograr la plena realización de los derechos y las y los “titulares de derechos”, que representan a todas y todos los ciudadanos.

### ■ Ilustración 2. Enfoque basado en derechos

El Enfoque basado en derechos es:

“Un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos”

Fuente: OHCHR, 2006.

### 2.3 Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación

Como señala Sanz (2010), este enfoque promueve la importancia de la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones para la mejora de la intervención pública y la rendición de cuentas, que constituyen las tres funciones fundamentales de la evaluación.

Como marco general, es necesario tener en cuenta la definición de evaluación utilizada por Mideplan y que orienta el conjunto del Manual de evaluación de intervenciones públicas: “valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos” (Mideplan, 2017, p. 21).

Estos enfoques se integran valorando si la intervención pública:

- i. Tomó en cuenta las dimensiones estructurales de las desigualdades de género y fomentó la construcción de capacidades de las mujeres.
- ii. Tomó en cuenta los problemas existentes en términos de derechos humanos (identificó quiénes son los/as titulares de derechos y los garantes de deberes y las brechas en las capacidades para ejercer dichos derechos).
- iii. Fomentó la participación, en particular, de las mujeres y los grupos sometidos a discriminación.
- iv. Recopiló y analizó datos desagregados por sexo, edad, etnia, religión, etc.
- v. Contribuyó al logro de resultados sobre el empoderamiento de las mujeres, la igualdad de género y los derechos humanos, así como otras transformaciones sociales.

Se han identificado diversas implicaciones de la integración de una perspectiva de igualdad de género en la evaluación. Éstas se asocian al análisis de la medida en que las intervenciones han afectado positiva o negativamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como de cualquier grupo discriminado para el pleno ejercicio de sus derechos y, por otro, supone la incorporación de estas dimensiones en el proceso evaluativo en sí mismo, desde el diseño de la investigación hasta las técnicas para la recolección, el análisis de la información, asimismo, el uso de los resultados. De ahí que incorporar los enfoques de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación implica un cambio de mirada en *qué* evaluar y *cómo* evaluar.

También, esta incorporación incide en el proceso de la evaluación y en sus resultados, por ejemplo, respecto del proceso, algunas acciones a considerar son las siguientes:

- Involucrar ampliamente a todas las personas o entidades interesadas, promoviendo su empoderamiento a través de la participación y la inclusión. Especial énfasis habría que poner en las personas más discriminadas, cuya voz suele quedar ausente.
- Utilizar herramientas de recolección y análisis de información que sean apropiadas para cada uno de los grupos con que se trabaja y que permitan efectivamente recoger los intereses, necesidades, percepciones y valoraciones de los distintos grupos.
- Considerar los principios éticos que aseguran el resguardo de los derechos de todas las personas involucradas en el proceso de evaluación.
- Asegurar la apropiación y accesibilidad a los resultados de la evaluación por parte de todos los grupos.

En cuanto a los *resultados*, incorporar estos enfoques implica valorar en qué medida la intervención evaluada contribuye al pleno ejercicio de los derechos humanos y al logro de la equidad entre hombres y mujeres de la población beneficiaria, a su vez, es preciso observar y dirigir los esfuerzos a las raíces de las desigualdades y no solo a los efectos de las mismas.

Aunque en la planificación basada en derechos humanos y la transversalización de la igualdad de género puede haber diferencias en la historia, enfoque y análisis, las evaluaciones que abordan los derechos humanos (DD.HH.) y la igualdad de género comparten principios que están interrelacionados (UNEG, 2012), tales como:

- **Inclusión:** evaluar los DD.HH. y la igualdad de género requiere prestar atención a qué grupos beneficia y qué grupos contribuyen a la intervención evaluada. Los grupos deben estar desagregados en criterios relevantes (sexo, clase, etnia, religión, edad, lugar de residencia, etc.), si han sido favorecidos o no por la intervención, diferentes titulares de deberes y diversos titulares de derechos, para determinar si los beneficios y contribuciones de la intervención evaluada fueron distribuidos equitativamente. En términos de DD.HH. e igualdad de género, es importante señalar que las mujeres y hombres, niños y niñas pertenecientes a grupos privilegiados desde un punto de vista de oportunidades de desarrollo no están a salvo de ser afectados en sus derechos humanos o derechos de igualdad. Algunos ejemplos son: acceso a directorios o puestos de dirección en grandes empresas o limitaciones a la presencia pública o libertad de movimiento de las mujeres en algunos países, independientemente de si pertenecen a grupos privilegiados o vulnerados. Por tanto, el concepto de inclusión debe evaluar criterios que exceden a la situación de las personas. Del mismo modo, no es inusual que una intervención afecte adversamente a algunos grupos. Una evaluación debe reconocer quiénes son estas partes interesadas, cómo son afectadas y mostrar cómo minimizar los efectos negativos.
- **Participación:** la evaluación de los DD.HH. y la igualdad de género debe ser participativa. Las partes interesadas de la intervención tienen derecho a ser consultadas y a participar en las decisiones sobre qué será evaluado y cómo. Además, la evaluación analizará si las partes interesadas han tenido la oportunidad de participar en el diseño, implementación y seguimiento de la intervención. Es importante medir la participación de los grupos interesados en el proceso, así como el beneficio obtenido con los resultados.
- **Relaciones iguales de poder:** tanto los DD.HH. como la igualdad de género buscan, entre otras cosas, el equilibrio de poder en las relaciones entre grupos favorecidos y desfavorecidos y dentro de los mismos. La naturaleza de la relación entre la parte implementadora y la población destinataria de una intervención puede apoyar u obstaculizar el cambio. Cuando las evaluadoras o evaluadores miden el cambio en las relaciones de poder como resultado de una intervención deben comprender perfectamente el contexto y llevar a cabo la evaluación de forma que apoye el empoderamiento de los grupos desfavorecidos, por ejemplo, el empoderamiento de las mujeres cuando estas son el género en desventaja en un determinado contexto. Además, los evaluadores y evaluadoras deben tener conciencia de su propia posición de poder, que puede influenciar las respuestas a las preguntas que se formulan durante la interacción con las partes interesadas. Es necesario ser sensible a estas dinámicas.

Para integrar el enfoque de igualdad de género y de derechos humanos en las intervenciones públicas es necesario incorporarlo a lo largo del ciclo de la planificación, es decir, se requiere mirar todo el ciclo (incluida la fase de diseño) para su óptima aplicación. No obstante, se pueden realizar esfuerzos en la fase de evaluación para su inclusión de manera progresiva. Una intervención susceptible de evaluación que no fue diseñada con enfoque de género o de derechos humanos no es en sí mismo un obstáculo para ser evaluada bajo este enfoque.

1. El centro de la evaluación son las personas, especialmente aquellos grupos en situación de discriminación y promueve el desarrollo humano.
2. Las personas son reconocidas como actores claves en su propio desarrollo en lugar de beneficiarios pasivos de productos y servicios.
3. Identifica a los/las titulares de derechos, mujeres y hombres y a los/las titulares de deberes aumentando la rendición de cuentas para la realización de los derechos.
4. Contempla el marco normativo con énfasis en aquellos grupos más discriminados.
5. Enfatiza un entendimiento holístico de los derechos humanos.
6. Promueve el empoderamiento de los/las participantes, especialmente de aquellos grupos más discriminados por medio de métodos participativos e inclusivos.
7. La participación constituye, a la vez, un medio y una meta en la evaluación.

Fuente: SINERGIA (2014).

## 2.4 Marco normativo

Costa Rica cuenta con su Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017, consistente en una política pública de Estado, que en tanto depositario de la voluntad colectiva y del bien común tiene como mandato la agregación y síntesis de la diversidad de paradigmas, visiones, agendas e intereses, que coexisten en una sociedad en función de una orientación estratégica: la igualdad y la equidad de género<sup>1</sup>.

Tal como lo indica la PIEG, el país cuenta con una amplia normativa jurídica, relacionada tanto con la suscripción de compromisos internacionales como con los avances nacionales que se impulsan a partir de los años noventa. Esta normativa fundamenta, a la vez, que exige desarrollar políticas públicas que velen por el pleno respecto de los derechos humanos de las mujeres.

A nivel internacional sus principales referentes son la Convención sobre todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención Belén Do Pará para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, propuestos por las Naciones Unidas. Otros instrumentos, como los que se muestran en el siguiente cuadro, forman parte de la normativa:

<sup>1</sup>INAMU (2007), Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género, San José, Costa Rica. En: <http://pieg.inamu.go.cr/>

**Cuadro 1. Marco normativo**

<b>Instrumento Internacional</b>	<b>Año de ratificación</b>
Declaración Universal de Derechos Humanos	1948
Declaración americana de los deberes y derechos del hombre	1948
Convenio 111 y Recomendación 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación)	1958
Convenio 100 sobre igualdad de remuneración	1960
Convenio 122 y Recomendación 122 sobre la política del empleo	1966
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	1966
Convención Internacional para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial	1967
Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.	1968
ONU. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	1968
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	1968
Convención americana sobre derechos humanos o Pacto de San José	1970
OIT. Recomendación 165 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares	1981
Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.	1984
ONU, CEDAW. Recomendación General 13 de 1989: Igual remuneración por trabajo de igual valor	1989
Convención sobre los Derechos del Niño	1990
Declaración sobre los derechos de las personas pertenecientes a minorías nacionales, étnicas, lingüísticas y religiosas	1992
Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos	1993
Declaración de la Eliminación de la Violencia Contra la Mujer aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas	1993
Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo	1994
Declaración y Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial Sobre la Mujer.	1995
Declaración y Programa de Acción de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social	1995
Declaración y Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial Sobre la Mujer	1995
Declaración y Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial Sobre la Mujer	1995
ONU. Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial Sobre la Mujer.	1995
Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial Sobre la Mujer.	1995
Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo.	1995
ONU. Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial Sobre la Mujer	1995
Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia en Contra de la Mujer (Belem do Pará).	1995
Declaración y Plan de Acción II Cumbre de las Américas	1998
Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo	1998
Beijing + 5. Resolución aprobada por la Asamblea General	2000
OIT. Recomendación 90 sobre igualdad de remuneración.	2000
OIT. Recomendación 191 sobre la protección de la maternidad	2000
Declaración del Milenio aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas	2000
Consejo de seguridad. Resolución 1325.	2000
Declaración y Plan de Acción II Cumbre de las Américas	2001
Plan de Acción III Cumbre de las Américas	2001
Protocolo Opcional o Facultativo de la CEDAW.	2001
Estatuto de la Corte Penal Internacional	2001
Declaración y Programa de Acción de la Conferencia Mundial contra el Racismo	2001
Plan de Acción IV Cumbre de las Américas	2005
Beijing + 10. Resolución aprobada por la Asamblea General	2005

Fuente: INAMU (2007).

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979 (CEDAW), principal instrumento y de más alto nivel en cuanto a la promoción de la igualdad de género y la prohibición de la discriminación en todos los Estados, se basa en tres principios centrales: el principio de igualdad sustantiva, el principio de no discriminación y el principio de obligación del Estado.

El principio de igualdad sustantiva promueve un modelo que comprende la igualdad de oportunidades, de acceso a las oportunidades y de resultados. El concepto en el que se apoya este modelo es el reconocimiento de que la igualdad formal, a menudo expresada en leyes, marcos y políticas neutrales referidas a género, puede no ser suficiente para garantizar que las mujeres gocen de los mismos derechos que los hombres.

Desde el principio de la no discriminación, la CEDAW exige que se entienda la discriminación en su sentido más amplio. Busca que se reconozcan aquellos tipos de discriminación que no son obvios o directos. De acuerdo con el espíritu de la Convención, la eliminación de toda forma de discriminación contra las mujeres es necesaria para garantizar la igualdad sustantiva (real) entre hombres y mujeres.

Cuando un Estado es parte de la CEDAW, voluntariamente acepta una gama de obligaciones legalmente vinculantes para eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres y garantizar la igualdad entre hombres y mujeres. Al hacer esto, el Estado Parte se compromete a regirse por normas y medidas de la Convención y se pone a disposición del escrutinio que hace el Comité de Seguimiento de la CEDAW. De esta forma, el Estado debe dar cuenta de manera periódica de los avances en materias de desigualdad que le han sido observadas por dicho Comité.

En el plano nacional, progresivamente se ha ido ampliando el marco normativo e incorporando nuevas legislaciones a la par de una mayor conciencia sobre los espacios y situaciones de discriminación presentes en la sociedad costarricense. En este marco, vale la pena destacar la aprobación de la Ley de creación del Instituto Nacional de las Mujeres en 1998 ( 7801), la cual elevó el rango administrativo del principal mecanismo nacional para el adelanto de las mujeres, ampliando sus atribuciones y fortaleciéndolo como una entidad de derecho público con personería jurídica y patrimonio propios. La construcción y puesta en marcha de la ya mencionada PIEG constituye una orientación para el accionar del Estado costarricense, toda vez que involucra a las principales instituciones de los cuatro Poderes de la República, así como a los gobiernos locales y a las organizaciones sociales y de mujeres en todo el ciclo de la política. A partir de su formulación, se espera que la PIEG misma impregne todo el accionar del Estado potenciando, integrando y fortaleciendo los anclajes ya existentes o bien generando nuevas e innovadoras iniciativas, que se expresen en lineamientos de política, programas, proyectos, normativa o en la prestación de servicios de diversa índole a la ciudadanía. En este marco, es también un instrumento que orientador para las evaluaciones de intervenciones públicas, en tanto entrega conceptos, principios, información de base y objetivos de desarrollo.

## 3. Proceso de evaluación: consideraciones desde el enfoque de igualdad de género y derechos humanos

### 3.1 Preparación de la evaluación

#### ***Identificación de responsables***

El Manual señala claramente que toda evaluación debe contar con un equipo responsable de llevarla a cabo, distinguiendo entre los responsables técnicos (ET) y los directivos (ED). Para asegurar que se aplique un enfoque de igualdad de género y de derechos humanos en la evaluación de una intervención pública, se podrá sumar a los equipos señalados a otras instituciones que posean información relevante o aporten a la misma desde un ámbito técnico, particularmente, si la intervención evaluada involucra aspectos transversales relevantes en la situación de la población destinataria, como las relaciones de igualdad de género o la pertenencia a pueblos indígenas.

El equipo técnico de evaluación debe tener una participación activa en la supervisión de la incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos. En este marco, es necesario que compartan conocimientos que les permitan discernir si los productos de la evaluación incorporan el enfoque de igualdad de género y derechos humanos. Del mismo modo, es relevante que reconozcan otras instancias a las que puedan acudir (gubernamentales o no gubernamentales) para acompañar y hacer sugerencias respecto de la incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en el proceso evaluativo.

#### ***Identificación de actores***

Un aspecto muy relevante que debe contemplarse en una evaluación y, particularmente, en una sensible al género y los derechos humanos, es la identificación de los actores involucrados en la intervención pública para recoger su percepción sobre el desempeño de dicha intervención y sus recomendaciones sobre eventuales cambios o ajustes.

En este marco, involucrar a los actores a los cuales la intervención afecta directamente (ya sean implementadores o destinatarios) en el diseño, planificación e implementación de la evaluación, es un principio fundamental de cualquier proceso sensible a los derechos humanos y la igualdad de género. La participación es un principio fundamental de la gestión pública y, por tanto, se requiere disponer de los mecanismos y dispositivos que la permitan durante todo el proceso, ya que toda persona tiene derecho a opinar sobre los procesos e intervenciones que afectan su vida.

El grado y el nivel de participación de los diferentes actores en un proceso de evaluación varía y se deben tener en cuenta varios condicionantes: institucionales, presupuestarios y de tiempo. Sin embargo, garantizar la participación de los actores involucrados fortalece la rendición de cuentas, infunde confianza, crea consenso en el proceso de evaluación, fortalece la credibilidad y, por si misma, puede contribuir a la consolidación de los derechos humanos y la igualdad de género. La evidencia demuestra que la participación de las y los involucrados intensifica el uso de los resultados de la evaluación aumentando el sentido de pertenencia.

Para operacionalizar este principio, un primer paso necesario es identificar los diferentes actores que están vinculados a la intervención y el modo en que están involucrados. Existen diversas metodologías para construir el mapa o matriz de actores, no obstante, todas ellas coinciden en que se trata de reconocer los posibles actores de un territorio o vinculados a una temática, identificando su situación, sus acciones y los objetivos por los cuales están asociados a la intervención. Generalmente, este ejercicio se plasma en una matriz (Ver Cuadro 2.) que organiza los actores a considerar en la evaluación, según sus roles en la intervención; un ejemplo de ella se presenta en el anexo 1.

## ■ Cuadro 2. Aplicación enfoque de igualdad de género en los niveles de evaluabilidad

Ámbito	Actores Quién (partes interesadas)	Funciones			
		Qué (rol en la intervención)	Por qué (beneficios de su participación en la evaluación)	Cuándo (etapa de la evaluación en la cual involucrar)	Cómo (de qué forma participará)
<b>Político</b>	<i>Garantes de derechos con autoridad para tomar decisiones relacionadas con la intervención: - jerarcas de organismos públicos</i>				
<b>Ejecutores</b>	<i>Garantes de derechos directamente responsables de la intervención: - equipo ejecutor</i>				
<b>Socios en la implementación</b>	<i>Garantes de derechos secundarios: - sector privado - organismos no gubernamentales - otras organizaciones</i>				
<b>Destinatarios/as</b>	<i>Titulares de derechos que se benefician con la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños; pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes, otros grupos desagregados</i>				
<b>Titulares de derechos</b>	<i>Titulares de derechos desfavorecidos por la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños; pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes otros grupos desagregados</i>				
<b>Otros actores relevantes</b>	<i>Otros grupos interesados que no participan directamente en la intervención: - otros organismos públicos o privados que trabajan en esa área</i>				

Fuente: UNEG (2012a).

La evaluación debe considerar en su diseño, las distintas formas en que se convocará a participar a los actores involucrados. El nivel mínimo esperado es considerarlos como parte de las personas a entrevistar para recoger su punto de vista y ello puede irse ampliando hasta considerarlos en el diseño de la evaluación, el debate sobre los resultados y las recomendaciones para la mejora de la intervención.

### **Análisis de Evaluabilidad**

Como parte del proceso de evaluación, es muy importante realizar un estudio de evaluabilidad, el cual ayuda a identificar si se presentan ciertas condiciones para incluir los enfoques de igualdad de género y de derechos humanos de manera integral en una evaluación determinada. En particular, interesa destacar los aspectos señalados en las preguntas expuestas en el siguiente cuadro:

#### **■ Cuadro 3. Aplicación enfoque de igualdad de género en los niveles de evaluabilidad**

<b>Intervención pública</b>	<b>Contexto de evaluación</b>
<p><i>Planificación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La intervención incorpora en su diseño, ejecución y seguimiento los enfoques de igualdad de género y de derechos humanos?</li> </ul>	<p><i>Actores e intereses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen la capacidad y la pericia en la institución para llevar a cabo la incorporación del enfoque de derechos humanos e igualdad de género integrado en la fase de evaluación de la intervención?</li> <li>• ¿Existe declaración explícita en el organismo a cargo de la intervención acerca de la voluntad de aplicación del enfoque de derechos humanos e igualdad de género en sus intervenciones?</li> </ul>
<p><i>Información</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe información previa con los valores de referencia necesarios para un diagnóstico desagregado según sexo, raza, etnia, edad, lugar de residencia?</li> <li>• ¿La intervención tiene capacidad para aportar datos desagregados según sexo, raza, etnia, edad y lugar de residencia, como parte de su línea de base para formular una intervención?</li> <li>• ¿Los involucrados solicitan y registran información desagregada durante la ejecución de la intervención?</li> <li>• ¿Las partes interesadas pueden aportar información desagregada para la intervención?</li> </ul>	<p><i>Recursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han considerado recursos en el presupuesto para incorporar el enfoque de igualdad de género en las distintas fases de la intervención (personal adecuadamente capacitado, fondos, equipos, traductores)?</li> </ul>

Fuente: ONU Mujeres (2015), Sinergia (2015).

### **3.2 Diseño de la evaluación**

#### **Descripción de la teoría de la intervención**

Como bien señala el Manual, la teoría de la intervención pocas veces está declarada de forma explícita, por tanto, es necesario explicitarla especialmente a través de la cadena de resultados, incluyendo las dimensiones de igualdad de género y derechos humanos de manera sistemática. Ante ello, es importante tomar en cuenta que generalmente las teorías de la intervención se focalizan en una dimensión de los problemas (infraestructura, económica, etc.) y ello puede constituir una limitación para incluir la dimensión de igualdad de género y derechos humanos de manera transversal. Esta situación, de alguna manera se convierte en una limitante para la generación de compromisos concretos para producir transformaciones en el ejercicio de los derechos humanos e igualdad de género y, a la vez, dificulta también la medición de los resultados (cambios).

Al revisar la cadena de resultados de una intervención pública es preciso considerar los siguientes puntos, cada uno de los cuales tiene implicaciones respecto de la igualdad de género y de la consideración de los derechos humanos:

- ¿Quiénes van a cambiar?
- ¿Qué va a cambiar?
- ¿Cuándo va a cambiar?
- ¿Cómo va a cambiar?
- ¿En qué medida va a cambiar?
- ¿Cuánto durará el cambio?

Por ejemplo, para alcanzar los objetivos de un programa de titulación de tierras con enfoque de igualdad de género y derechos humanos, además del acceso a la propiedad de la tierra sin sesgos de género, se requiere detallar otros elementos en la cadena de resultados: la existencia de un sistema de registro de propiedad que incluya la variable sexo y que contemple la posibilidad de propiedad conjunta, la promoción del registro de propiedad por parte de las mujeres, un adecuado sistema de información a hombres y mujeres sobre las ventajas de la propiedad, entre otros.

### ***Formulación de los objetivos y las preguntas de la evaluación***

La definición de los objetivos de una evaluación integra dos puntos centrales, cada uno de los cuales pueden ser abordados aplicando un enfoque de derechos humanos e igualdad de género:

- Las necesidades de información que la evaluación debe brindar, plasmando claramente en los objetivos de la evaluación estas necesidades (qué se quiere evaluar). Como ya se ha señalado, en general la información disponible en el país sobre la situación de los derechos humanos y las relaciones de género es limitada, por lo que una evaluación puede constituir un instrumento aportador no solo para analizar el desempeño de una intervención específica, sino también puede entregar datos sobre la situación de la información, los mecanismos institucionales, normativos y de políticas públicas, así como sobre las capacidades y recursos que disponen las y los garantes y las y los titulares de derechos para exigir su cumplimiento efectivo. Del mismo modo, desde un punto de vista de la perspectiva de género, es necesario incorporar dentro de la evaluación la dimensión de construcción cultural de las relaciones de género frente a una situación dada.
- La justificación de la evaluación, es decir, las motivaciones o el para qué se quiere evaluar la intervención.

Un objetivo de evaluación proporciona el encuadre y marco general sobre el cual esta deberá apegarse, al tiempo que orienta la posterior formulación de las preguntas. De este modo, tanto los objetivos como las preguntas de evaluación son señalados a menudo como “el corazón de la evaluación”, en tanto plasman el interés de la evaluación y orientan la recolección de información y el análisis. En el anexo 02 se proponen algunas preguntas posibles, vinculadas a los criterios de evaluación y que expresan el enfoque de derechos e igualdad de género.

Junto con la definición de los objetivos, es necesario explicitar quienes son los actores destinatarios de la evaluación. Es evidente que la institución o ente a cargo de la intervención, tanto a nivel de sus autoridades como del equipo ejecutor, serán los usuarios activos de los resultados de la evaluación. No obstante, junto con ellos y dependiendo del tipo, momento de la intervención y actores involucrados en su diseño e implementación, el rango de usuarios puede y debe ampliarse, por ejemplo, en el caso de que el objetivo de una evaluación se vincule con la rendición de cuentas de una intervención, los destinatarios de una evaluación serán tan amplios como el mapa de involucrados y habrá que diseñar la forma para que los resultados efectivamente les sean comunicados y para que eventualmente también establezcan la forma en que los utilizarán.

### **Elaboración de Términos de Referencia (TdR) y selección del equipo evaluador**

La incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en los TdR apunta a concretar a lo largo del proceso de evaluación el interés por comprender la relación entre este enfoque con la intervención a evaluar, implica repensar qué se evalúa, con qué técnicas, procedimientos e instrumentos, qué capacidades debe tener el equipo evaluador, cómo se espera que sea el informe de evaluación, cómo se difunde y cuál será la utilidad de sus resultados. Como consecuencia de ello, en el momento de la elaboración de los TdR, se debe velar por la presencia del enfoque derechos humanos e igualdad de género a lo largo de todos aquellos requerimientos necesarios para una evaluación de calidad.

El cuadro siguiente muestra una serie de aspectos posibles a considerar para incorporar un enfoque de derechos humanos e igualdad de género:

#### **■ Cuadro 5. Listado de verificación para incorporación de enfoque de derechos humanos e igualdad de género en Términos de Referencia.**

<b>1. El objetivo de la evaluación está elaborado bajo el enfoque</b>
<input type="checkbox"/> ¿Se considera el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en el planteamiento de los objetivos de la evaluación?
<b>2. Antecedentes</b>
<input type="checkbox"/> ¿Se han explicado claramente los vínculos conceptuales entre la problemática de la intervención a evaluar y los temas de igualdad de género y derechos humanos en ese campo específico del desarrollo?
<input type="checkbox"/> ¿Hay una descripción clara del contexto político, económico y social externo en el que se sitúa la intervención a evaluar y se incluyen consideraciones de igualdad de género y derechos humanos?
<input type="checkbox"/> ¿Hay una descripción de la contribución de la intervención a algunos de los Tratados o marcos normativos de derechos de las mujeres y derechos humanos?
<input type="checkbox"/> ¿Hay una descripción de la contribución de la intervención a algunos compromisos del Estado en estas materias que están explícitos en el Plan Nacional de Desarrollo vigente?
<b>3. El alcance de la evaluación está claro y es consistente con el objetivo</b>
<input type="checkbox"/> ¿Se ha comunicado claramente cuál es el alcance de la evaluación, incluidos plazos, fases de ejecución, ámbito geográfico, parámetros respecto al objeto y los actores involucrados?

**4. Las cuestiones del enfoque de igualdad de género y derechos humanos están incluidas en los diversos aspectos metodológicos** ¿Se incluye el enfoque en las preguntas de evaluación? ¿Se considera la importancia de la información desagregada por sexo, edad, etnicidad y otros criterios relevantes? ¿Se considera la importancia del uso de métodos mixtos para valorar de manera más amplia las cuestiones de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación? ¿Los tiempos considerados para llevar a cabo la evaluación son respetuosos de las dinámicas de las comunidades o colectivos involucrados?**5. Los productos de la evaluación responden a las demandas de información identificadas** ¿Se definen explícitamente quienes son los/as destinatarios/as de la evaluación, es decir, qué actores deberán conocer y apropiarse de los resultados de la evaluación? ¿Se incluyeron consideraciones de género en esa definición? ¿Se describen con claridad los productos en términos de formato, estructura y amplitud de manera que permita identificar cómo se considera el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en ellos? ¿Existe en la propuesta una estructura para el informe final que permita incluir los diferentes aspectos del enfoque de igualdad de género y derechos humanos?**6. La composición, aptitudes y experiencia exigidas son proporcionales a la tarea a realizar** ¿Se identifican requerimientos específicos de los equipos de evaluación en cuanto a aptitudes, experiencia, calificaciones y otras competencias relevantes para el desempeño de las tareas señaladas en el campo del género y los derechos humanos?**7. Se definen las bases legales y éticas para llevar a cabo la evaluación** ¿Vienen los TdR acompañados de un código de conducta para la ejecución de la evaluación en relación con el respeto a los actores involucrados?

Fuente: Sinergia (2014).

Los siguientes atributos y capacidades deberían ser considerados en relación con la selección del equipo de evaluadores(as) que vaya a llevar a cabo este proceso, en la medida de lo posible, para asegurar la aplicación del enfoque de derechos humanos e igualdad de género en la evaluación:

- Presencia de mujeres y hombres.
- Conocimiento y experiencia en el uso de métodos cuantitativos y cualitativos, así como en enfoques y métodos participativos.
- Conocimiento de los sectores que trate la evaluación.
- Conocimientos y experiencia en aplicación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos.

- Comprensión de los mandatos internacionales sobre los derechos humanos e igualdad de género.
- Conocimiento acerca de las características de la población a entrevistar y de la localidad o región donde se desarrollará la evaluación. De ser necesario, puede ser importante salvaguardar este tema contemplando en la propuesta, la realización de entrevistas a personal o informantes claves locales para contextualizar las respuestas de evaluación, así como el uso de traductores/as cuando no se conoce la lengua de la población a entrevistar.
- No existencia de conflictos de intereses ni vínculos políticos con las autoridades, los cuales pueden limitar o hacer fracasar una evaluación.

### 3.3 Ejecución de la evaluación

#### ***Análisis y retroalimentación del Plan de Trabajo***

En el proceso de análisis y retroalimentación del Plan de Trabajo, es necesario revisar que el plazo propuesto para el trabajo de campo, considere las particularidades de las personas informantes y su entorno; dado que en la práctica, en muchas evaluaciones el tiempo es un factor crítico porque en estas temáticas se necesita generar relaciones de confianza para trabajar con los colectivos o las contrapartes y porque el empoderamiento requiere de tiempos de escucha que no siempre son bien dimensionados en los Términos de Referencia y en la conducción de los procesos evaluativos.

#### ***Facilitación y supervisión del trabajo de campo***

Tal como lo señala el Manual, es importante facilitar el desenvolvimiento del trabajo de recolección de información del equipo evaluador de la evaluación. No obstante, es importante tomar en cuenta algunas precauciones para evitar riesgos relacionados con eventuales discriminaciones hacia la población con que se trabaja:

- Resulta particularmente relevante la transparencia que el ET de la evaluación debe tener con los grupos involucrados, en referencia a informar de forma apropiada sobre el objetivo de las visitas/entrevistas, así como del rol del evaluador/a externo/a.
- Si la evaluación considera una intervención dirigida a poblaciones indígenas o afrodescendientes, se deben tener en cuenta los protocolos propios de cada cultura, respetando sus formas organizativas. De ser relevante para una comunidad, se debe consultar y dialogar en primera instancia con sus autoridades tradicionales, considerando los procedimientos ya legitimados para la toma de decisiones.
- Otro elemento importante es asegurar el respeto del anonimato de las y los entrevistados o de quienes entregan la información, velando porque dicho respeto se mantenga durante todo el proceso de evaluación. Ello incluye tomar precauciones en torno a registros fotográficos y auditivos y al enumerar el listado de entrevistadas y entrevistados, indicar solamente las instituciones u organizaciones a que pertenecen.

- En evaluaciones de iniciativas vinculadas a la violencia de género<sup>2</sup>, es esencial que se consideren resguardos adicionales. En efecto, la seguridad de las entrevistadas y del equipo de evaluación es esencial y debe guiar todas las decisiones del estudio. Así, por ejemplo, proteger la confidencialidad es doblemente necesario con el fin de garantizar la integridad de las entrevistadas, así como la especificidad de los datos. Así también, los integrantes del equipo evaluador que harán el trabajo de campo deben tener experiencia y sensibilidad para el trato con mujeres víctimas de violencia, a la vez, que deben tener conocimientos para orientar a las mujeres acerca de servicios de atención donde pudieran acudir.

### ***Retroalimentación y valoración de los informes de evaluación***

El informe constituye una herramienta central para dar cuenta de los resultados de la evaluación y su adecuada fundamentación a través de los procesos de identificación de actores, recolección de datos y análisis de la información llevados a cabo por el equipo evaluador. Por eso, es fundamental asegurar su calidad y que responda efectivamente a los estándares esperados para efectivamente poder utilizar sus resultados en una etapa posterior. En este contexto, es relevante plantearse algunas preguntas que puedan servir como lista de chequeo para la revisión de los informes:

- ¿Los informes presentan sus productos con enfoque de género? (Por ejemplo, si en un informe se solicita el diagnóstico institucional ¿se presenta este con la información desagregada y con análisis de género respecto de las brechas detectadas?).
- ¿Los informes dan cuenta de las precauciones tomadas en el diseño metodológico para evitar sesgos de género en la recolección de información?
- ¿El informe final analiza los efectos de la intervención pública en mujeres y hombres y en las relaciones de género?
- ¿El análisis de información primaria y secundaria aporta conclusiones respecto de cómo la intervención pública afecta a mujeres y hombres y a las relaciones de género?
- ¿Se explica cómo ayudó el proceso de evaluación a promover procesos de conocimiento y empoderamiento entre los actores involucrados, especialmente entre la población más desfavorecida?
- ¿En el informe final se hacen recomendaciones para promover la igualdad de género y garantizar los derechos humanos?

### ***Difusión de los resultados***

La difusión de los resultados constituye una etapa fundamental de una evaluación, la misma debe manejarse en forma estratégica, lo que significa comunicarlos de una manera dirigida de acuerdo con las características propias de distintas audiencias y no solamente distribuir el informe y el resumen ejecutivo.

---

<sup>2</sup>Para recomendaciones detalladas sobre los resguardos éticos a seguir en estudios referidos a la violencia doméstica, ver: Organización Mundial de la Salud (2001). Dando prioridad a las mujeres: Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre la violencia doméstica contra las mujeres. OMS, Ginebra, Suiza.

La difusión se vincula con el principio de transparencia y rendición de cuentas que refiere al hecho de que cualquier organismo, transcurrido un período de ejecución, presente públicamente los resultados obtenidos y no obtenidos en una intervención de acuerdo con los compromisos asumidos, la utilización de los recursos, las fuentes de dónde surgieron y los aprendizajes alcanzados. En este contexto, la transparencia supone que la forma de presentación de los datos sea entendible, legible y fundamentada en evidencias. La rendición de cuentas y la transparencia son al mismo tiempo un imperativo ético vinculado a la responsabilidad con los titulares de derechos a los cuales va dirigida la acción, como un aspecto clave de la gestión de intervenciones públicas.

Tal como lo señala el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, 2012) sería deseable que además promueva lo más ampliamente posible el uso de las dimensiones de derechos humanos e igualdad de género en la evaluación dentro del sector público. Algunos métodos y elementos de una estrategia de difusión son:

- **Proporcionar acceso libre de obstáculos a los productos de la evaluación:** ¿El lenguaje y formato del informe son accesibles para todos los posibles usuarios? ¿Es fácil de encontrar y difundir?
- **Identificar las y los usuarios claves de la evaluación:** ¿Cómo deben estar involucrados? ¿Cómo pueden contribuir a la difusión? ¿Cómo pueden las y los usuarios directos aprovechar sus propios canales para difundir la evaluación?
- **Identificar a las y los usuarios potenciales de la evaluación:** puede haber otros grupos a quienes les interesarían los hallazgos y las conclusiones de esta evaluación, tales como las redes de evaluación, puntos focales de género, organismos de derechos humanos, organizaciones de la sociedad civil que pueden usar las lecciones y los datos levantados en el informe. Puede incluir a usuarios nacionales, regionales o internacionales. Sería interesante definir si el equipo técnico responsable de la evaluación puede usar sus redes para informar a estos grupos sobre la evaluación o anunciar la evaluación en una página web institucional o proponer enlaces desde otras páginas web.

### 3.4 Uso de la evaluación

El uso de los resultados de la evaluación se verifica principalmente a través de la generación de los Planes de Acción por parte de la institución que lleva adelante la intervención y el seguimiento de su implementación. En este sentido, se requiere que el equipo que acompañe el proceso de diseño de dichos Planes de Acción y su seguimiento incorpore dentro de los criterios aquellas dimensiones vinculadas a la aplicación de un enfoque de igualdad de género y de derechos humanos en intervenciones públicas, así como las recomendaciones del proceso evaluativo en esa dirección.

En términos generales, es relevante que la discusión sobre las conclusiones y recomendaciones entre el equipo evaluador, el ET y las autoridades se realice en forma profunda y exhaustiva para que sean pertinentes, enriquecedoras del quehacer gubernamental y cuenten con la posibilidad de ser aplicadas de manera más efectiva.

En buen término, los Planes de Acción deben tender a recoger los hallazgos, aprendizajes y sugerencias surgidos específicamente de la aplicación del enfoque de derechos humanos e igualdad de género y, a través de ellos, reforzar el diseño y procesos de implementación de las intervenciones para que sus resultados en materia de garantizar los derechos humanos de toda la población, se acrecienten.

## 4. Levantamiento y análisis de los datos

### 4.1 Consideraciones previas al levantamiento de datos

Toda evaluación requiere que exista información relevante acerca de la población beneficiaria, del problema que se espera enfrentar, la gestión y los resultados alcanzados por la intervención pública. En este contexto y dadas las dificultades particulares que poseen en general las estadísticas y la visibilización de situaciones excluyentes o discriminatorias, al llevar a cabo una evaluación es necesario realizar las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la intervención capacidad para aportar datos desagregados según sexo, raza, etnia y edad como parte de su línea de base?
- ¿Las entidades solicitan y registran información desagregada durante la ejecución de la intervención?
- ¿Los actores participantes pueden aportar información desagregada para la intervención pública?
- ¿Si la intervención no cuenta con información desagregada o pertinente, existen registros institucionales u otras fuentes que permitan reconstruirla?

### 4.2 Técnicas para el levantamiento de datos

La evaluación de una intervención requiere aplicar métodos de recolección y análisis de información pertinente para poder alcanzar sus resultados. Independientemente de los métodos que se usen, se puede asegurar que su uso sea sensible a la situación de las personas que están en situación de desigualdad y discriminación en su contexto particular.

La evaluación no se puede limitar al uso de una u otra técnica; para realizar una buena evaluación se suele recomendar una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, así como triangular información de diversas fuentes. Adicionalmente, se deben tomar en cuenta también otras cuestiones clave que pueden afectar el resultado de la evaluación:

#### ***Elegir técnicas idóneas y relevantes***

Las herramientas de recolección de datos deben ser seleccionadas por su idoneidad para diferentes tipos de intervenciones. Las metodologías más eficaces son aquellas que son flexibles y adaptables, sencillas de administrar, diseñadas para obtener resultados significativos, apropiados y relevantes para la población destinataria y los usuarios de la evaluación.

#### ***Elegir técnicas participativas***

Las técnicas participativas son aquellas que permiten aportar datos e información a todas las partes interesadas. Al decidir qué técnicas utilizar, es preciso considerar a las personas concretas que van a responder y su contexto, por ejemplo, las encuestas en línea pueden ser muy económicas y ahorrar mucho tiempo, pero son un método inapropiado si las personas que deben responder no tienen acceso habitual a Internet. Asegurar que todas las personas o entidades cuya participación se busca tengan acceso a las herramientas que se quieren aplicar es una condición indispensable.

### ***Asegurar la recolección de datos de manera desagregada***

Esto es esencial en toda evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos humanos. Toda la información generada debería identificar el sexo y otros datos de las personas encuestadas relevantes para la evaluación, como edad, etnicidad, lugar de residencia, nacionalidad, estado civil y ocupación, entre otras.

### ***Comprender las limitaciones y dificultades de las fuentes de información***

Es preciso actuar con cautela al solicitar las experiencias y aportaciones de los grupos marginados o en situación de vulnerabilidad. Es preciso garantizar que las técnicas elegidas no generan ninguna barrera oculta que dificulte aún más su participación, por ejemplo, la elección de la ubicación, los plazos para las respuestas, el idioma usado por el equipo evaluador, todos pueden afectar a la capacidad de participación de determinadas personas y a la calidad de la data. Algunos grupos pueden no ser capaces de expresarse libremente debido a la presión social o quizás no se les permite hablar o ser representados en reuniones públicas o consultas comunitarias. Es posible que las mujeres tengan menos tiempo disponible debido a sus obligaciones domésticas y reproductivas, por ejemplo.

### ***Explorar los roles de género***

Los instrumentos usados deberían abordar las cuestiones de género de la intervención evaluada y deben profundizar en los asuntos más estratégicos, por ejemplo, al evaluar el impacto de una iniciativa de formación, no solo es importante examinar los contenidos de aprendizaje, sino también cómo las personas han aplicado esos conocimientos en su trabajo u organización. Con objeto de realizar este examen, es esencial considerar los roles de género dentro de las organizaciones en procesos de capacitación y observar las oportunidades que tienen (o no tienen) de practicar sus recién adquiridas capacidades y competencias.

### ***Actuar con sensibilidad al contexto y la cultura***

En este tema es importante considerar dos cuestiones: por una parte, la recolección de información debe contar con la rigurosidad y la sensibilidad cultural, en el sentido de expresar tanto las dinámicas de grupo, género, clase, edad, lenguaje, cultura, problemática rural o urbana, entre otras, ya que estos elementos ejercen gran influencia sobre la eficacia y la manera inclusiva con que se recopila la información. Por otra parte, es preciso contar con personal capacitado para analizar esta información diferenciada culturalmente. El momento del análisis es crucial para la evaluación y, por ello, es recomendable que el equipo evaluador tenga un marco de análisis concreto y contextualizado que permita una comprensión adecuada de las implicaciones para los derechos humanos y la igualdad de género en determinados contextos locales y culturales.

### ***Enfatizar en la combinación de técnicas***

Es importante utilizar múltiples técnicas para contribuir a probar y correlacionar los datos de diversas fuentes de información. Así como, que las mismas refieran a aspectos del proceso como de los resultados de una intervención, es decir, lo que se ha conseguido hasta el momento y la manera en que se ha hecho. La información sobre estos dos aspectos revela mucho sobre las relaciones, los roles y los procesos sociales en acción en cualquier sociedad.

Obtener una imagen completa de las cuestiones de transformación social y de género dentro de un proyecto o iniciativa exige más que números y estadísticas. Relatos, percepciones, observaciones y opiniones, todo ello es valioso porque aporta otras dimensiones que explican mejor la complejidad del desarrollo, más allá de las cifras, algo fundamental para dar sentido a los datos recopilados.

### 4.3 Análisis de los datos

El análisis de los datos corresponde a la síntesis y a la integración de los hallazgos en función de las preguntas de evaluación. Aquí, el equipo evaluador debe usar su conocimiento y capacidad analítica para fundamentar con evidencias sus juicios sobre cada una de las preguntas de evaluación. Con base en los hallazgos, debe explicar las razones, causas, oportunidades, limitaciones y puntos fuertes subyacentes sobre los que se puede trabajar. Debe relacionarlos con las contribuciones de las distintas partes interesadas. Asimismo, debe aclarar la proporcionalidad entre las contribuciones relativas de cada una y los resultados observados.

Es relevante que el análisis de los datos identifique la construcción del problema y la teoría de la intervención que se encuentra tras el diseño de la intervención. En este sentido, cabe preguntarse si la problemática o necesidad que dio origen a la intervención está bien identificado y si este afecta de manera diferente a hombres y mujeres según los contextos culturales en que se desenvuelven. También, se requiere identificar si la población beneficiaria ha sido bien definida y caracterizada.

Para detectar las causas de posibles desigualdades, inequidades o discriminaciones basadas en características de las personas no elegidas por las intervenciones (como su género, identidad cultural, edad, entre otras variables), es relevante observar y analizar principalmente las brechas, las inequidades, desigualdades y las barreras para identificar si su carácter es estructural, subyacente e inmediato:

- **Brechas:** son formas sistemáticamente desiguales de acceso, de participación y de control de mujeres y hombres sobre los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios del desarrollo. Pueden ser estructurales o funcionales a los géneros. Tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos al interior de cada sexo.
- **Inequidades y desigualdades:** en el lenguaje de derechos, se consideran inequidades aquellos patrones sistemáticos o transitorios considerados innecesarios, evitables; además, injustos. Las desigualdades se conciben como aquellas situaciones que discriminan a grupos sociales específicos (mujeres, indígenas, afrodescendientes, niños, niñas y adolescentes) en lo que respecta al goce y al ejercicio de todos sus derechos humanos.
- **Barreras:** se refieren a aquellas causas, relacionadas con un conjunto de valores, creencias, expectativas, normativas, distribución de poder y prestigio en las relaciones sociales, que rigen a una determinada comunidad y que, de alguna forma, desalientan o estigmatizan conductas y valores que permitirían un cambio positivo en el reconocimiento y las capacidades. Estas barreras pueden ser:
  - **Económicas:** falta de recursos para desarrollar acciones.
  - **Culturales:** creencias arraigadas que limitan el acceso a los bienes, servicios o espacios de toma de decisiones.
  - **Organizativas:** no se cuenta con los mecanismos institucionales para promover la equidad de género.
  - **Legales:** cuando las normas restringen las posibilidades de hacer los cambios necesarios para avanzar hacia la equidad entre hombres y mujeres.

La posibilidad de realizar un análisis sólido del diagnóstico, requiere del acceso a información que documente la situación inicial referida a la intervención, pero también de un modo general a información del contexto en que esta se desarrolla. En este sentido, una dificultad está relacionada con la falta de disponibilidad de información desagregada y accesible.

Existen distintos tipos de indicadores cuyo avance es necesario verificar durante la evaluación. Idealmente, se espera que, al diseñar una intervención, se elaboren estos indicadores, con sus respectivas líneas de base y metas para la ejecución. No obstante, si ello no hubiera ocurrido, el equipo evaluador puede sugerir indicadores y establecer su avance a partir de la información disponible o que genere la propia evaluación.

Es importante detenerse en los indicadores que la propia intervención ha seleccionado y analizarlos de acuerdo con los siguientes aspectos para verificar que sean sensibles a los derechos humanos y a la igualdad de género:

- ¿Los indicadores se relacionan adecuadamente con los objetivos y resultados de desarrollo y de superación de las injusticias y desigualdades de la intervención?
- ¿Los indicadores están vinculados a una meta o estándar de algún instrumento internacional que permita analizar la direccionalidad de los cambios para lograr los objetivos y resultados de desarrollo y de superación de las injusticias y las desigualdades?
- ¿Las personas involucradas han participado en su elaboración, en su análisis y en su difusión?
- ¿Se han utilizado indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan medir los resultados de la intervención?
- ¿La información disponible permite medir una tendencia con respecto a las brechas, a las desigualdades, a las inequidades o a las barreras existentes en un período determinado?
- ¿Se cuenta con una línea de base para la medición de los resultados de la intervención?
- ¿Existen capacidades en el equipo de programa para realizar análisis de género?

Con el fin de ilustrar esta temática, a continuación, se proponen ejemplos de distintos tipos de indicadores:

## ■ Cuadro 6. Ejemplos de Indicadores

Tipo de indicadores	Ejemplos
Proceso, vinculados a procedimientos o acciones para generar los bienes y servicios comprometidos en una intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de materiales de sensibilización en temas de derechos entregados en la comunidad.</li> <li>- Porcentaje del presupuesto público para actividades de género.</li> <li>- Porcentaje de recursos financieros disponibles en créditos para mujeres jefas de hogar.</li> <li>- Número de personal capacitado en interculturalidad para desarrollar acciones de prevención del VIH con población indígena.</li> </ul>
Producto, vinculados a los resultados más inmediatos que reciben los destinatarios de una intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de familias de zonas en conflicto que reciben capacitación para enfrentar emergencias.</li> <li>- Días promedio de tramitación de actas de nacimiento según sexo y pertenencia étnica del usuario/a.</li> <li>- Porcentaje de personal policial con capacidades y habilidades desarrolladas para prevenir la trata de personas con enfoque de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad.</li> </ul>
Efecto, relacionado con la medición del logro y cambios en el comportamiento, estado, actitud o competencias de la población objetivo de una intervención y que son atribuibles exclusivamente a la propia intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Población migrante de ambos sexos con acceso a información sobre derechos humanos.</li> <li>- Porcentaje de lideresas que participan en los consejos consultivos locales respecto del total de miembros de consejos (o instancias de toma de decisiones).</li> <li>- Becados egresados empleados en sus áreas de especialización según sexo, edad, etnia y área de estudio.</li> </ul>
Impacto, vinculados a dar cuenta de transformaciones en las relaciones de género en los distintos ámbitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de alfabetismo de hombres y mujeres según pertenencia étnica y racial.</li> <li>- Tiempo promedio dedicado a las tareas domésticas por sexo y edad.</li> <li>- Brecha de ingresos entre hombres y mujeres según lugar de residencia (rural/urbana).</li> </ul>

Fuente: UNEG (2012)

Finalmente, cuando la teoría de la intervención intenta incidir directamente en mejorar la vida de los/as titulares de derechos, es muy importante distinguir si estos cambios se producen en la condición o en la posición de tales sujetos<sup>3</sup>:

#### Relativos a la condición:

- Características socio-demográficas diferenciadas por sexo, edad, lugar de residencia, raza, etnicidad, etc.
- Situación socio-económica diferenciada por sexo, edad, lugar de residencia, raza, etnicidad, etc.
- Situación socio-política diferenciada por sexo, edad, lugar de residencia, raza, etnicidad, etc.
- Principales problemas y demandas expresadas por sus organizaciones diferenciadas por sexo, edad, raza, etnicidad, etc.

#### Relativos a la posición:

- Acceso e incidencia en espacios de poder en la comunidad o área geográfica de la intervención.
- Liderazgo y niveles organizativos de los colectivos según sexo, edad, lugar de residencia, etc.
- Acceso y control de los recursos productivos según sexo, edad, lugar de residencia, etc.
- Acceso a la propiedad de los medios de producción según sexo, edad, raza, etnicidad, etc.
- Condiciones para el ejercicio de los derechos humanos y de los derechos de las mujeres.
- División del trabajo por sexo y valor social del trabajo de mujeres y hombres.
- Distribución de las responsabilidades domésticas diferenciadas por sexo, edad, raza, lugar de residencia, etc.
- Condiciones personales, familiares, institucionales y comunitarias para la autodeterminación y autonomía.
- Regulaciones del orden social, jurídico o institucional que limitan o incentivan la participación igualitaria.

---

<sup>3</sup>Distinción tomada de Kate Young (1991) en su artículo "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres", respecto de la condición de la mujer, entendiéndola como el estado actual material en que se encuentra la mujer: su pobreza, su falta de educación y capacitación, su carga de trabajo, su falta de acceso a la tecnología moderna, etc.; y entenderemos por posición, el lugar relativo que ocupa en la sociedad jerarquizada: los cargos que ejerce, los roles que cumple, los recursos que controla, etc. Esta distinción analítica es útil para la comparación de cualquier situación o condición de desventaja

## 5. Referencias bibliográficas

- Alcalde, Ana y López, Irene. (2004). *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. España.
- CEPAL. (2006). Unidad Mujer y Desarrollo. *Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género*. Santiago. Accesible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/26731/Guia%20asistencia.pdf>
- Comisión de Transición para la Definición de la Institucionalidad Pública que Garantice la Igualdad entre Hombres y Mujeres, (2014). *Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género 2014 – 2017*. [http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT\\_CEDAW\\_ARL\\_ECU\\_18956\\_S.pdf](http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18956_S.pdf)
- Comité de Ayuda al Desarrollo. (2008). *Principios Rectores del CAD en Materia de Eficacia de la Ayuda, igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer*; Aprobados por la Reunión de Altos Funcionarios del CAD.
- Comunidad Europea (2007). *Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la Comunidad Europea*; Sección 1: Manual de conceptos y métodos para la transversalidad de la igualdad de género.
- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- DNP. (2012a). *Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia*. Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Colombia.
- DNP. (2012b). *Guía Metodológica para el Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y la Evaluación de Políticas Estratégicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia*. Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Colombia.
- Faúndez, A. (2014). *Marco general de la utilización de las evaluaciones en América Latina y el Caribe*. Ponencia presentada al XIX Congreso del CLAD - Quito, Ecuador 11 al 14 de noviembre de 2014.
- Faúndez, Alejandra. (2011). *Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el ciclo de proyecto de la OEA*. Washington. D.C.
- Faúndez, Alejandra. (2012). *Moving toward a gender equality and human rights perspective in Evaluation*. In S. Kushner and E. Rotondo (Eds), *Evaluation Voices from Latin America*. New Directions for evaluations, 134, 39-47
- Faúndez, Alejandra y Weinstein, Marisa. (2013). *Ampliando la mirada: La integración de los enfoques de género, interculturalidad y Derechos Humanos en la programación para el desarrollo*. FNUAP, Oficina Regional para América Latina y el Caribe –LACRO; PNUD, Centro Regional para América Latina y el Caribe; UNICEF Oficina Regional para América Latina y el Caribe – TACRO; ONU MUJERES, Oficina de Evaluación – Oficina Regional para las Américas y el Caribe - ACRO. Recuperado de: [http://americalatina genera.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2277:post2015&catid=35:contenidos-generales&&template=plantilla](http://americalatina genera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=2277:post2015&catid=35:contenidos-generales&&template=plantilla)

- Grupo de Evaluación de Naciones Unidas [UNEG]. (2012a). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*. Recuperado de: [http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=980](http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980)
- (2012b): *Practical tips on how to strengthen National Evaluation Systems*. Recuperado de: <http://uneval.org/document/detail/1205>
- (2014): *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*. Recuperado de: <http://uneval.org/document/detail/1616>
- (2014). *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*. Recuperado de: <http://www.uneval.org/document/detail/1616>
- Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU]. (2007). *Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017*, Instituto Nacional de las Mujeres, Fondo de Población, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2016). *Evaluación de diseño, proceso y resultado del programa Empléate*. En: [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/eb1e936e-b470-482b-a9cf-e880c1cff452/Evaluacion\\_de\\_dise-o\\_proceso\\_y\\_resultados\\_del\\_Programa\\_Empleate.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/eb1e936e-b470-482b-a9cf-e880c1cff452/Evaluacion_de_dise-o_proceso_y_resultados_del_Programa_Empleate.pdf?guest=true)
- (2017). *Manual de Evaluación para intervenciones públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Mideplan. San José, Costa Rica.
- Moser, Caroline y Levi, Susana. (1988). *Género, Capacitación y Planificación*. SUMBI. Lima, Perú.
- Naciones Unidas (2003). *Un enfoque de la cooperación para el desarrollo basado en los Derechos Humanos*. Hacia un entendimiento común entre las agencias de las Naciones Unidas. Recuperado de: [www.undg.org/index.cfm?P=16](http://www.undg.org/index.cfm?P=16)
- Naciones Unidas (2008). *Informe sobre los indicadores para promover y vigilar el ejercicio de los derechos humanos*. Ginebra. Recuperado de: [http://www2.ohchr.org/english/issues/indicators/docs/HRI.MC.2008.3\\_sp.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/indicators/docs/HRI.MC.2008.3_sp.pdf)
- PNUD (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. Nueva York.
- ONU Mujeres. (2011). *Evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos*. Sistematización de la práctica de América Latina y el Caribe. ONU Mujeres y Consultora Inclusión y Equidad, Documento elaborado por Abarca, Humberto y Faúndez, Alejandra.
- (2013a). *Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad*. ONU Mujeres, CLEAR. Recuperado de: <http://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/evaluacion-de-programas>
- (2013b). *Mapeo de Sistemas Nacionales de Evaluación en América Latina y la inclusión del enfoque de igualdad de género*. Consultora Inclusión y Equidad. Recuperado de: <http://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/mapeo>
- Rangel, M. (2012). *Inventario de la información estadística, indicadores y explotación de fuentes sobre etnia, raza y género en los países de América Latina y el Caribe*. CEPAL/Naciones Unidas. Santiago, Chile.
- Retolaza, Iñigo. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. HIVOS-Diálogo Democrático-PNUD. Guatemala.

- Rincón, Ana. (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*; Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior; Dirección de Cooperación al Desarrollo.
- Sanz, Belén (2010). *Integrando la perspectiva de género y derechos humanos en la evaluación: avances y perspectivas en el marco del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas y la experiencia institucional de UNIFEM*. Ponencia presentada en el Panel Enfoque de género en la evaluación en el marco de la IV Conferencia Internacional de Evaluación de la RELAC. San José de Costa Rica. Julio de 2010.
- Sanz, Belén. (2011). *Gender equality and human rights responsive evaluations: Rethinking approaches*, 125-146. En: From policies to results. Developing national capacities for country monitoring and evaluation systems. DevInfo, IDEAS, ILO, IOCE, The World bank, UNDP, UNIFEM, WFP. <http://www.mymande.org/content/policies-results> . Nueva York.
- SERNAM-ACDI. (1998). *Manual para proyectos: Por qué y cómo utilizar indicadores de género*. Santiago de Chile.
- Sistema nacional de evaluación de gestión y resultados [SINERGIA]. (2014). *Guías para la aplicación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en el Sistema Nacional de Evaluación en Colombia*. SINERGIA-Departamento Nacional de Planeación (DNP), EvalPartners, IOCE, ReLAC y ONU Mujeres.
- UN Women (2015): *How to manage gender responsive evaluation*. Recuperado de: <http://genderevaluation.unwomen.org/en/evaluation-handbook>
- UN Women, EvalGender+, IOCE (2016). *Evaluating the Sustainable Development Goals With a “No one left behind” lens through equity-focused and gender-responsive evaluations*.
- Valles, Miguel. (1996). *El concepto de triangulación como propuesta de articulación de las técnicas cualitativas y cuantitativas en la práctica investigadora*. Curso investigación participativa y gestión local U.C.M.
- Young, Kate. (1991). *Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres*. En: Guzmán, Virginia y otras (Compiladoras). Una nueva lectura: género en el desarrollo. Lima, Perú.

## 6. Anexos

### Anexo 01. Ejemplo de Mapa de Actores del Programa Empléate

Actores Quién (partes interesadas)		Funciones			
Ambito	Qué (rol en la intervención)	Por qué (beneficios de su participación en la evaluación)	Cuándo (etapa de la evaluación en la cual involucrar)	Cómo (de qué forma participará)	
Político	Directivos Viceministerio del Area Laboral	Ente rector y ejecutor de la política laboral costarricense que propicia el trabajo digno y está a cargo de cumplir metas del programa de gobierno	Apoya la utilización de los resultados de la evaluación, tomando decisiones sobre modificaciones, continuidad, orientaciones estratégicas y presupuesto	-En el diseño de la evaluación -En la difusión de resultados -En la utilización	-Entrevista inicial -Presentación de resultados y Plan de Acción
Ejecutores	a. Dirección Nacional de Empleo b. Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF)	a. Unidad ejecutora del Programa, asume la orientación del mismo, generando y legitimando alianzas políticas y empresariales que posibilitan el éxito del Programa b. Ente financiador del Programa, responsable legal de dar seguimiento al uso de los recursos asignados y evaluar la eficiencia y eficacia del mismo	a. Es quien está a cargo del Programa y como tal conoce y puede hacerse cargo de los aprendizajes, rendición de cuentas y eventuales mejoras b. Debe conocer los resultados alcanzados y la eficiencia de la intervención	a. En todo el proceso b. En el diseño, con aportando con diseño metodológico y criterios para encargados de la evaluación Como aporte de información Como receptor de resultados y participante en la elaboración del Plan de Acción	a. Está a cargo del conjunto de actividades, a la vez, que es fuente de información b. Puede formar parte de un equipo de gestión de la evaluación, a la vez, que ser entrevistado y participante de instancia de devolución de resultados
Socios en la implementación	a. Centros de Formación Públicos y Privados empleadores/as municipalidades	a. Brindan servicios de capacitación técnica y habilidades blandas b. Empresas que han firmado alianzas con el Programa para dotar a la población joven de empleos de calidad c. Designan al gestor de empleo, responsable de la orientación y preselección de los jóvenes	a. Entregan información sobre desempeño del programa y características de la población objetivo b. Entregan información sobre recomendaciones c. Entregan información sobre desempeño del programa (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), desafíos y recomendaciones	a, b y c. En la ejecución, difusión y utilización de los resultados de la evaluación	Son entrevistados en la etapa de recolección de información, aportan información secundaria, y son parte de instancias de discusión de los resultados de la evaluación

Ambito	Actores (partes interesadas)	Qué (rol en la intervención)	Funciones (beneficios de su participación en la evaluación)	Cuándo (etapa de la evaluación en la cual involucrar)	Cómo (de qué forma participará)
Destinatarios/as	Jóvenes, hombres y mujeres, entre 17 y 24 años (y hasta los 35 en la modalidad Empléate inclusivo), costarricenses, que no estudian ni trabajan y se encuentran en condición de pobreza	Reciben los servicios que ofrece el Programa para acceder a empleos	Desde un enfoque de derechos, es clave analizar el Programa desde el punto de vista de a quiénes va dirigido. Las y los destinatarios deben entregar su visión tanto sobre los resultados como sobre los procesos	Idealmente, se debería consultar a jóvenes desde el diseño, recogiendo inquietudes que deben ser parte de las preguntas de evaluación. Deben ser parte relevante de la ejecución, en el levantamiento de información primaria y también ser parte de la difusión de los resultados	En el levantamiento de información, se requiere contar con técnicas mixtas cualitativas y cuantitativas. En todas ellas se debe considerar la desagregación por sexo, lugar de residencia y grupos de edad. Además, se debe obtener la percepción de grupos específicos que pueden estar en una situación particular de vulneración, como madres adolescentes o jóvenes. Se pueden llevar a cabo grupos focales, talleres de discusión, encuentro de destinatarios/as con cargados/as del programa
Titulares de derechos	Jóvenes, hombres y mujeres, entre 17 y 24 años que no acceden al Programa	Hombres o mujeres jóvenes que, encontrándose en situación de pobreza, no han podido acceder al programa por razones fuera de su voluntad (no acceden a información, no son seleccionados, etc.)	Desde un enfoque de derechos, se requiere contar con quienes no han accedido a los servicios entregados por el Programa, para dar cuenta de eventuales efectos no esperados en la selección o implementación. La opinión de esta población es relevante también para observar aspectos del problema que el Programa no ha considerado.	En la ejecución de la evaluación	Se puede recoger su opinión a través de diferentes espacios de conversación (entrevistas individuales, grupos focales), diferenciando entre hombres y mujeres, grupos de edad y lugar de residencia
Otros actores relevantes	INAMU Universidades y centros académicos Asociaciones empresariales Organizaciones sociales	Organizaciones y servicios públicos que trabajan para enfrentar la problemática de las y los jóvenes NINI o de desempleo juvenil. Pueden dar referencias relevantes sobre el problema o realizar acciones con la población que aportan a mejorar los resultados	La problemática del empleo juvenil es multidimensional, por lo tanto, su enfrentamiento requiere de la participación de actores que trabajan aspectos relacionados (como educación, desigualdad de género, mercado de trabajo en general, derechos juveniles, etc.) tanto desde el punto de vista de la gestión, como de la construcción de conocimiento y la participación social	En el diseño, para levantar preguntas de evaluación e información disponible En la difusión y discusión de resultados	Pueden formar parte de instancias de seguimiento de la evaluación (equipos de referencia), ser consultados en el levantamiento de información a través de entrevistas y ser invitados/as a instancias de discusión de los resultados

Fuente: Elaboración propia sobre la base de UNEG (2012) y MIDEPLAN (2016).

**Anexo 02** Criterios y propuestas de preguntas de evaluación

Criterios		Usos potenciales en relación con la promoción de los derechos humanos y la igualdad de género	Preguntas de Evaluación
<p><b>Pertinencia</b> Medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de población objetivo, institucionales y políticas del país, en los cambios de su entorno de la intervención</p>	<p>El uso de la pertinencia como criterio impulsará una evaluación enfocada a determinar si la intervención reforzó las clases de derechos más importantes para los titulares de los mismos. Se trata de un criterio importante a usar en relación con la promoción de los derechos humanos y la igualdad de género porque permite dialogar con los grupos discriminados y excluidos y con las mujeres, acerca de cómo perciben y experimentan la intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La intervención se fundamenta y sostiene como parte de un mandato para una población específica en alguna Declaración o Tratado vinculante?</li> <li>- ¿La intervención se fundamenta en el logro de objetivos específicos de igualdad de género, derechos de los pueblos indígenas o de otros derechos humanos, como parte irrenunciable y fundamental del mismo?</li> <li>- ¿La intervención está alineado con algún otro plan/política más amplia que incorpore los temas de derechos humanos, interculturalidad o igualdad de género?</li> <li>- ¿La intervención define con claridad el problema que se desea solucionar y este tiene relación con los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad?</li> <li>- ¿Se identifican de manera clara y explícita los factores o causas de las desigualdades o inequidades que la intervención pretende resolver, disminuir o erradicar?</li> <li>- ¿Se ha establecido la población destinataria de la intervención haciendo distinciones según sexo, raza, etnia, edad u otra variable?</li> </ul>	
<p><b>Eficacia</b> Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención</p>	<p>El uso de este criterio supone establecer si la intervención ha alcanzado los resultados descritos en el área de los derechos humanos y la igualdad de género. Si los resultados no están clara o específicamente definidos en los documentos de planificación, es posible que tengan que ser reconstruidos aplicando la teoría de cambio. En cuanto a la cadena de resultados, es más probable que la eficacia se centre en el nivel de productos y resultados y, en particular, en determinar la probabilidad de que los productos generen resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los resultados responden a las necesidades identificadas para la población beneficiaria haciendo distinciones según sexo, raza, etnia, edad u otra variable?</li> <li>- ¿En qué medida las estrategias y actividades planeadas han contribuido a avanzar hacia el logro de los resultados?</li> <li>- ¿Cuáles han sido los principales resultados y su nivel de calidad?</li> <li>- ¿Cuáles son las principales dificultades, riesgos, oportunidades y desafíos relacionados con la implementación de los resultados de los diferentes componentes?</li> <li>- ¿Han sido adecuados los indicadores identificados en los documentos de la intervención para dar cuenta de los avances en el ejercicio de los derechos humanos, particularmente de las mujeres, niños, niñas y adolescentes pertenecientes a grupos étnicos? ¿Se han cumplido?</li> <li>- ¿Qué mecanismos se implementaron para coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados? ¿y entre niveles (regional, nacional y local) si la intervención así lo considera?</li> <li>- ¿Qué ventajas comparativas tenían los actores involucrados en la intervención y cómo fueron desarrolladas en la práctica?</li> <li>- ¿En qué medida la Teoría del Cambio y el marco de resultados de la intervención integraron los DD.HH y la igualdad de género?</li> <li>- ¿La intervención considera explícitamente un enfoque de igualdad de género y derechos humanos respecto de los resultados esperados?</li> <li>- ¿La institución que ejecuta la intervención ha realizado cambios y ajustes en la intervención a partir de la aplicación de un enfoque integrado?</li> </ul>	

Criterios	Usos potenciales en relación con la promoción de los derechos humanos y la igualdad de género	Preguntas de Evaluación
<p><b>Eficiencia</b> Medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros)</p>	<p>Este criterio a menudo resulta el más difícil de operativizar. Aplicar la eficiencia nos ayuda a determinar si los gastos realizados en la promoción de derechos y en el fomento de las capacidades de los titulares de derechos y portadores de deberes ha generado resultados óptimos o si los fondos podrían haberse empleado mejor. En cuanto a la cadena de resultados, la eficiencia tiende a examinar la relación entre insumos, por una parte y productos y resultados en la otra.</p> <p>También, este criterio apunta a analizar cómo se organiza el sistema de toma de decisiones de una intervención, las coordinaciones entre actores y sectores, los procedimientos de gestión y las medidas de registro y seguimiento de las actividades. En este contexto, es relevante observar si en estos procesos se producen discriminaciones hacia las mujeres o algún grupo de participantes, si las medidas aplicadas se hacen cargo de eventuales situaciones de desigualdad para corregirlas o al menos no reproducirlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se ha contabilizado o visibilizado el aporte de las y los destinatarios en la ejecución de la iniciativa (trabajo no remunerado, locales, estudios, informes, etc.)?</li> <li>- ¿Las herramientas de monitoreo y reporte son utilizadas de manera adecuada en la captura de progreso y resultados y están siendo trabajadas bajo un marco de GBR/basado en evidencias?</li> <li>- ¿Se identifican cambios institucionales en relación con los dispositivos organizativos, las normas, los procedimientos vinculados a las consideraciones de igualdad de género y derechos humanos?</li> <li>- ¿En qué medida la asignación de recursos para grupos meta tomó en cuenta la necesidad de dar prioridad a las personas con más rezago o más excluidas?</li> <li>- ¿Se gestionó la intervención de manera eficiente, es decir, se podrían haber obtenido los resultados y efectos esperados a un costo más bajo adoptando un enfoque distinto o usando mecanismos diferentes para su ejecución?</li> <li>- ¿Existen fuentes de recursos para financiar temas de género? En el caso, de que existan estas fuentes, ¿Los recursos provenientes de ellas son ocupados en las mujeres?</li> <li>- ¿Se realizaron medidas afirmativas para garantizar la igualdad de género o la superación de alguna otra discriminación o rezago entre la población destinataria de la intervención?</li> <li>- ¿La información – bases estadísticas, registros, censos, encuestas- con las cuales se elaboran los diagnósticos se encontraba desagregada por sexo, edad, lugar de residencia, pertenencia cultural? (población potencial, población beneficiaria, etc.)</li> <li>- ¿Las bases de información fueron construidas teniendo en cuenta roles, intereses y prioridades de mujeres y hombres?</li> <li>- ¿La entrega de servicios consideró mecanismos de gestión sensibles a la igualdad de género y los derechos humanos?</li> <li>- ¿Los equipos de implementación de la intervención tuvieron capacitación en aspectos relacionados con la gestión sensible a la igualdad de género y los derechos humanos?</li> <li>- ¿Los bienes o servicios fueron distribuidos equitativamente entre la población destinataria?</li> <li>- ¿Se han generado los productos en el plazo adecuado de acuerdo con las necesidades y el uso del tiempo de los/as destinatarios/as de la intervención?</li> <li>- ¿Qué uso da la intervención a las capacidades locales existentes de los titulares de derechos y titulares de deberes con el fin de lograr resultados?</li> </ul>

Usos potenciales en relación con la promoción de los derechos humanos y la igualdad de género		Preguntas de Evaluación
<p><b>Criterios</b></p> <p><b>Impacto</b> Medida en que la intervención, directa o indirectamente, contribuye a generar cambios (positivos o negativos), en el corto y largo plazo</p>	<p>Determinar el impacto a largo plazo sobre los derechos humanos y la igualdad de género es algo complejo debido a las cuestiones de atribución (los efectos que dependen exclusivamente de nuestra intervención). En cuanto a la cadena de resultados, el impacto mira más allá de los resultados inmediatos para comprobar los efectos a largo plazo, evaluando hasta qué punto pueden ejercer plenamente sus derechos los grupos sometidos a discriminación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se cumplió la teoría de cambio del programa o proyecto?</li> <li>- ¿Cuáles son las capacidades instaladas al finalizar la intervención en los titulares de derechos y titulares de deberes?</li> <li>- ¿Se transformaron las situaciones de exclusión o discriminación en aquellas poblaciones o colectivos afectadas/os?</li> </ul>
<p><b>Sostenibilidad</b> Medida en que los cambios positivos alcanzados por la intervención probablemente perduren una vez esta concluya</p>	<p>Este criterio sirve de base para las evaluaciones que examinan si los derechos conseguidos por los titulares de los mismos y los beneficios derivados se pueden mantener a futuro. Al igual que con el impacto, la perspectiva de sostenibilidad tenderá a examinar los cambios producidos en fases más avanzadas de la cadena de resultados, en particular, los efectos e impactos a largo plazo. interesa enfatizar la observación sobre el fortalecimiento de capacidades tanto entre los garantes de derechos o los titulares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede esperarse que los resultados continúen una vez finalizada la intervención?</li> <li>- ¿En qué medida las capacidades instaladas favorecen el avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos de toda la población, sin discriminación por razones de género o pertenencia étnica?</li> <li>- ¿Qué nuevas capacidades son requeridas en dicha dirección?</li> <li>- ¿Hasta qué punto la intervención ha contribuido a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos, la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después de la intervención?</li> <li>- ¿En qué medida se han apropiado de la intervención las mujeres, niños, niñas, adolescentes de diversas localidades y orígenes étnicos?</li> <li>- ¿Qué modos de participación (liderazgo) se han impulsado?</li> <li>- ¿Qué factores políticos o culturales de largo aliento han favorecido/dificultado las alianzas?</li> </ul>

Fuente: ONU Mujeres (2013).

