

Laboratorio de **evaluación y empleo**  
con **perspectiva de género**

# Informe sobre metodologías de evaluación y empleo con perspectiva de género 2025

# ÍNDICE

<b>1   Introducción</b>	<b>3</b>
1.1. Presentación del “Laboratorio de Evaluación y Empleo con Perspectiva de Género”	5
<b>2   Objetivos y metodología</b>	<b>6</b>
<b>3   Análisis del estado de las evaluaciones sobre empleo con perspectiva de género</b>	<b>8</b>
3.1. Género e interseccionalidad en el empleo	10
3.2. La normativa para programas de empleo con perspectiva de género	12
3.3. Elementos clave para la evaluación con perspectiva de género en el empleo	15
3.4. Diferentes aproximaciones a la evaluación con perspectiva de género.	19
<b>4   Aplicación de la perspectiva de género en el proceso evaluativo</b>	<b>24</b>
4.1. Fase de diseño y reflexiones previas a la evaluación	26
4.2. Operacionalización y construcción de preguntas e indicadores	28
4.3. Trabajo de campo e involucración de stakeholders	31
4.4. Análisis de los resultados de la evaluación	33
4.5. Comunicación de los resultados y toma de decisiones	35
<b>5   Conclusiones y aprendizajes</b>	<b>37</b>
<b>6   Bibliografía</b>	<b>39</b>

## 1 | INTRODUCCIÓN:

*“Por un lado, una evaluación que se realice con perspectiva de género, es una evaluación de mayor calidad. Por otro, la evaluación nos puede ayudar a detectar cuándo dicha perspectiva de género se ha perdido o evaporado a lo largo del ciclo de intervención. Igualmente, que el conocimiento experto de género ha sido y sigue siendo necesario para poder ayudar a detectar lo que ha estado “normalizado” durante tanto tiempo”* (María Bustelo, 2017).

**La evaluación es un proceso de análisis que comprueba, de manera sistemática y con evidencias, si un plan de acción alcanza sus objetivos, los resultados previstos y cómo los ha conseguido** –los procesos, las razones por las que algunos objetivos se alcanzaron y otros no–. La evaluación, de acuerdo con lo anteriormente expuesto, detecta debilidades y fortalezas, propone soluciones para mejorar las actividades en curso y sienta algunas de las bases para futuras actuaciones. Atendiendo a los objetivos propuestos en la planificación, se describe la viabilidad, la cobertura, la coherencia, la eficacia, la pertinencia, la eficiencia, el impacto, y la sostenibilidad como criterios comunes a una evaluación.

Hoy en día, **las brechas de género siguen siendo una realidad palpable en múltiples ámbitos de nuestra sociedad**. Al observar los datos y estudios disponibles, se hace evidente que las mujeres continúan enfrentando desventajas estructurales respecto a los hombres: una distribución desigual del tiempo entre el trabajo remunerado y las responsabilidades del hogar; diferencias salariales persistentes; acceso limitado a puestos de poder y decisión; condiciones laborales más precarias; sobrecarga en el cuidado de personas dependientes; mayor exposición a situaciones de violencia; barreras en el acceso a servicios de salud, y una clara feminización de la pobreza, entre otros aspectos.

**Estas desigualdades, se manifiestan de manera clara en el ámbito laboral, abarcando desde la búsqueda de empleo, el acceso al mismo, su mantenimiento, hasta las posibilidades de desarrollo y estabilidad profesional**. En concreto, al observar la tasa de paro de la Encuesta de Población Activa (EPA)<sup>1</sup> del primer trimestre de 2025, las mujeres (12,72%) presentan una tasa su-

perior frente a los hombres (10,14%). Respecto a la calidad del empleo, un 18,4% de mujeres trabajan con contratos de tipo temporal, y un 21,4% tienen una jornada a tiempo parcial. Y es que el 73,6% de las personas ocupadas a tiempo parcial son mujeres, lo que supone 2.252.600 mujeres frente a 806.400 hombres. Por último, las mujeres cobran de media 5.022,02€ menos al año que los hombres, lo que supone una brecha salarial del 17,1%, especialmente en sectores como el de la sanidad (23,7%). El dato de 605.600 mujeres que en edad laboral no trabajan ni buscan trabajo por cuidar de familiares dependientes, es muy ilustrativo. La cifra entre los hombres es 10 veces menor (Instituto Nacional de Estadística, INE, 2024)<sup>2</sup>.

**Estas desigualdades no son fortuitas, sino el resultado de sistemas históricos y culturales que han asignado roles distintos a hombres y mujeres: el sistema de sexo-género (Díaz y Dema, 2013)**. Superarlas implica no solo implementar políticas públicas efectivas, sino también cuestionar y transformar los imaginarios sociales que

1. [Encuesta de Población Activa](#) (EPA) 2025.

2. [España en cifras](#) (2025). Instituto Nacional de Estadística (INE).

perpetúan estas diferencias injustas. En un informe elaborado por la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT; 2017) las mujeres entrevistadas señalan que los principales retos a los que se enfrentan cuando tienen un trabajo remunerado en sus países y territorios son los siguientes:

- La conciliación de la vida laboral y familiar o el hogar/la falta de tiempo para estar con la familia.
- La falta de servicios asequibles de cuidado de niños/as o de familiares.
- El trato desigual en el trabajo/abusos/aco-so/discriminación.
- La inexistencia de horarios de trabajo flexi-bles/un horario de trabajo apropiado y con-veniente.
- La falta de empleos bien remunerados.
- Un salario desigual por un trabajo similar (o un trabajo de igual valor) al realizado por los hombres.
- La desaprobación por parte de familiares de que las mujeres trabajen.
- La falta de transporte/falta de transporte seguro.

- La preferencia por contratar o promover a hombres.
- La falta de competencias, experiencia o educación.

En este sentido, **evaluar con un enfoque de género implica explorar las causas estructurales de la desigualdad y determinar sus implicaciones, reconocer que las políticas y programas no son neutrales al género y que, si no se definen acciones específicas, estos tienden a reproducir la desigualdad estructural de género (Ligero et al., 2014 y Buste-lo 2017)**. Para ello, a través de este informe se persigue poner a disposición de las y los profesionales de entidades sociales dedicadas a la empleabilidad, diversas metodologías, instrumentos y modelos para evaluar con perspectiva de género.





## 1.1. Presentación del “Laboratorio de Evaluación y Empleo con Perspectiva de Género”

Este informe ha sido elaborado en el marco del *Laboratorio de Evaluación y Empleo con Perspectiva de Género*, una iniciativa impulsada por la Fundación Santa María la Real, con la colaboración y financiación del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, con cargo a la asignación tributaria del IRPF e Impuesto sobre Sociedades 2024.

**Este laboratorio nace con el objetivo de impulsar la implementación de la perspectiva de género en las evaluaciones de programas y proyectos de empleo, para mejorar la calidad de las evaluaciones y lograr programas más inclusivos y equitativos.**

Esta iniciativa, comprende una serie de actividades encaminadas a crear un espacio de intercambio, reflexión y generación de conocimiento acerca de las

diferentes metodologías, prácticas y tendencias en la incorporación del enfoque de género en la evaluación de programas de empleo. Entre las acciones, está la publicación de una serie de informes —como el presente— y la creación de una web interactiva que incorpore un asistente virtual basado en una Inteligencia Artificial generativa. Este asistente, será entrenado para ofrecer soporte y acompañamiento en el diseño de evaluaciones con perspectiva de género aplicadas a proyectos relacionados con la inserción laboral y la empleabilidad.

En este sentido, el Laboratorio cuenta además con el asesoramiento de un comité de personas expertas en género y evaluación, y promoverá la realización de actividades formativas y de transferencia, dirigidas a entidades y profesionales con interés en la evaluación de proyectos relacionados con el empleo desde la perspectiva de género.

## 2 | OBJETIVOS Y METODOLOGÍA



## 2 | OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Para la elaboración de este informe, se ha realizado una revisión de la bibliografía sobre metodologías, guías y herramientas a nivel nacional e internacional en materia de evaluación con perspectiva de género, que posteriormente, se ha ampliado con un estudio de diferentes casos y evaluaciones publicadas; prestando especial atención a las fuentes que abordan evaluaciones de programas de empleo.

**Se han encontrado escasos casos y referencias directas a la aplicación de este enfoque de género en los programas de inserción laboral y empleo.** Citamos algunas de las evaluaciones más relevantes en los últimos años sobre inserción laboral (Arranz, y García Serrano, 2022) y políticas activas de empleo para colectivos de difícil inserción laboral (Fátima, y García, 2021), incluso de colectivos más vulnerables (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2024). Por ello, la oportunidad que representa este informe, para profundizar en las desigualdades y prácticas discriminatorias que se producen en el contexto del empleo.

Se han seleccionado dos estudios de caso a los cuales se hace referencia. El primero, es una evaluación de **impacto de género en el sector del turismo (Red2red)**. Esta es especialmente interesante por el uso de indicadores estadísticos de fuentes secundarias sobre la desigualdad de género en un sector feminizado. El segundo, es una evaluación con perspectiva de género con métodos mixtos sobre un **programa de emprendimiento con mujeres (Andaria S. Coop)**.

### Estudio de caso nº1

#### LA EVALUACIÓN DE IMPACTO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO EN EL TURISMO (Red2red, 2024)



### Estudio de caso nº2

#### EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "JUNTAS EMPRENDEMOS" (Andaira S. Coop., 2021)



# 3 | ANÁLISIS DEL ESTADO DE LAS EVALUACIONES SOBRE EMPLEO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO





### 3 | ANÁLISIS DEL ESTADO DE LAS EVALUACIONES SOBRE EMPLEO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Desde finales del siglo XX, las evaluaciones con perspectiva de género han ganado relevancia como herramienta fundamental para promover la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.

Esto se evidencia en las distintas guías disponibles tanto de organismos autonómicos (administraciones públicas e institutos como IVÀLUA en Cataluña, 2020, Aval-lualab en Comunidad Valenciana, Instituto Andaluz de la Mujer en Andalucía, y EMAKUNDE en País Vasco, 2007) como de organismos internacionales (ONU Mujeres, 2015; OIT, 2017; PNUD, 2014; entre otros) y grupos expertos en evaluación (EvalGENDER, Betterevaluation o FenomenalFunds):

Algunas experiencias de evaluación con perspectiva de género en el empleo <sup>3</sup> :		
Autonómicos/Nacionales	Internacionales	Sobre evaluación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituto Vasco de la Mujer (EMAKUNDE)</li><li>• Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (IVÀLUA)</li><li>• Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)</li><li>• Aval-lualab</li><li>• Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ONU Mujeres</li><li>• Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</li><li>• Organización Internacional del Trabajo (OIT)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• EvalGENDER</li><li>• Betterevaluation</li><li>• FenomenalFunds</li><li>• EvalGender+</li><li>• EvalNet</li><li>• ReLAC</li><li>• AGDEN</li><li>• EFGRE</li></ul>

3. Se ha realizado una selección de casos de evaluación con perspectiva de género en empleo. A continuación se recogen los enlaces: [Instituto Nacional de Estadística](#) (INE); [Organización Internacional del Trabajo](#) (OIT); [Instituto Vasco de la mujer](#) (Emakunde); [Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques](#) (IVALUA); [Instituto Andaluz de Administración Pública](#); [Organización de Naciones Unidas Mujeres](#) (ONU Mujeres); [Better evaluation knowledge](#).

**Estas evaluaciones buscan analizar y medir el impacto de políticas, programas y proyectos desde una óptica que considere las diferencias y desigualdades de género, con el objetivo de identificar áreas de mejora y promover cambios positivos hacia la igualdad de género (Espinoza, 2011).** En este sentido, se ha demostrado que son esenciales para garantizar que las intervenciones y políticas no perpetúen las desigualdades, detectando *“cuándo dicha perspectiva de*

*género se ha perdido o evaporado a lo largo del ciclo de intervención como algo normalizado”* (Bustelo, 2017), o evitar *“consecuencias negativas no intencionales”* de las políticas de igualdad de género, porque está demostrado, que *“si no se realizan acciones específicas para promover una mayor igualdad, las políticas públicas tienden a reproducir el orden desigual de género”* (Espinoza, 2018).

### 3.1. Género e interseccionalidad en el empleo

*“La interseccionalidad es el fenómeno por el cual cada persona sufre opresión u ostenta privilegio en base a su pertenencia a múltiples categorías sociales.”*

(Crenshaw, 1995; citado en GENDERLAB, 2022).

Desde principios del siglo XXI, la sociedad ha experimentado cambios que han promovido una mayor igualdad entre mujeres y hombres, impulsados especialmente por los movimientos feministas. Estos movimientos, que comenzaron en el siglo XIX y continuaron en el siglo XX, han evolucionado y diversificado sus enfoques para abordar las desigualdades de género en diversos ámbitos (Díaz y Dema, 2013).

En este sentido, es importante la aportación sobre el concepto de interseccionalidad, introducido por Kimberlé Crenshaw en 1995, que destaca cómo la raza y el género afectan a la desigualdad entre mujeres y hombres a través de la discriminación múltiple (Expósito, 2012). Y cómo esta interseccionalidad también afecta a la relación del género con otras variables, como es el caso de la identidad de género, la clase económica, la edad,

#1

#### ¿Qué es la “ceguera/miopía de género”?

En la mayoría de las evaluaciones, así como en los datos públicos, encuestas o estudios relacionados con empleo, se suele observar una tendencia a incluir el análisis de las mujeres dentro de la misma realidad que el de los hombres, sin desagregar sus posibles diferencias ni analizarlas en clave de desigualdad de género (Díaz y Dema, 2013). Por ello, en diversos ámbitos se sigue esta metáfora y se utiliza la pertinencia de ponerse *“las gafas de género”* (Bustelo, 2017).



la religión o creencia, el origen étnico o social, la diversidad funcional, y la preferencia afectivo sexual (Biglia y Bonet, 2023).

La relevancia de Crenshaw es mostrar que los prejuicios están contenidos en las prácticas, percepciones y representaciones, que se proyectan contra individuos o grupos sociales. Al situar las variables culturales, muestra la intersección constante de las jerarquías y/o privilegios, y evita el error de considerar las categorías como ejes paralelos o suma de discriminaciones (Anthias, 2006; Kerner, 2009: citado en Lázaro y Jubany, 2017). Las personas no experimentan las discriminaciones segmentadamente, es decir, no se puede sumar el hecho de estar oprimida como mujer y como inmigrante. **Por tanto, la interseccionalidad se refiere a cómo diferentes formas de opresión y privilegio se entrecruzan y afectan a las personas de manera compleja mediante varios ejes de desigualdad, como las variables citadas. Estos ejes no actúan de manera aislada, sino que se cruzan para crear sistemas de opresión y privilegio únicos para cada persona (Rodó-Zarate, 2022).**

## #2

### Un ejemplo de interseccionalidad (GENDERLAB, 2022):

En el caso DeGraffenreid vs. General Motors (1977), cinco mujeres afroamericanas alegaron que General Motors tenía políticas laborales discriminatorias hacia ellas. Argumentaron que la empresa no había contratado a ninguna mujer afroamericana antes de 1964 y que todas las contratadas después de esa fecha fueron despedidas en 1970. La Corte resolvió que no existía una discriminación específica contra las “mujeres negras” y que las demandantes debían demostrar si la discriminación era por género o por factores étnico-raciales. La Corte concluyó que no había discriminación por género ni por raza, ya que la empresa había contratado mujeres blancas y mantenía trabajadores afroamericanos. K. Crenshaw, quien acuñó el término “interseccionalidad”, criticó esta decisión, señalando que la discriminación puede operar de manera interseccional, afectando más gravemente a ciertos colectivos, como las mujeres afroamericanas, debido a la combinación de factores étnico-raciales y de género.

**Así, la deconstrucción de la categoría mujer como una entidad universal y a la que se le asignan una serie de atribuciones presentes en todas las mujeres, va a ser cuestionada desde las distintas perspectivas feministas.** La frase de Simone de Beauvoir “*no se nace mujer se llega a serlo*”, es retomada para desafiar aquellas posturas que mantienen que la diferencia sexual es irreductible. Hoy, sabemos que podemos construir nuestras múltiples identidades, que son actos de creación social y de reconstrucción diaria, y un continuo acto de elección (Lázaro y Jubany, 2017).

En el ámbito laboral, las mujeres siguen enfrentando la brecha salarial y la segregación ocupacional continua (Gorjón y de la Rica, 2024). A pesar de los avances en representación política y acceso a la educación, **las mujeres siguen percibiendo remuneraciones inferiores por trabajos equivalentes y están subrepresentadas en puestos de liderazgo (Merino, 2025).** Además, la carga de los cuidados y responsabilidades domésticas sigue recayendo sobre ellas, limitando sus oportunidades (Asociación Yo No Renuncio, 2022), invisibilizando completamente el trabajo de cuidados (Orozco, 2014).

### 3.2. La normativa para programas de empleo con perspectiva de género

*“A pesar de un marco legislativo europeo excepcional y de cerca de tres decenios de acciones específicas para convertir la igualdad de género en una realidad en la vida cotidiana de mujeres y hombres, persisten aún las desigualdades sociales y las relativas al mercado de trabajo”.*

(Comisión Europea, 2004).

**La aprobación en 1996, por parte de la Comisión Europea, de una comunicación sobre la transversalidad de género (mainstreaming)**<sup>4</sup>

se establece como un primer paso hacia la realización del compromiso de la Unión Europea de integrar la perspectiva de género en el conjunto de las políticas comunitarias.

Otras organizaciones como ONU Mujeres (2015), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Zermeño, 2014), la Organización Internacional del Trabajo (2007), o la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (Murguialday, et.

al. 2008) han desarrollado guías y herramientas para facilitar la integración de la perspectiva de género en los procesos de evaluación. Sin embargo, aunque estas guías son un paso hacia la igualdad, no abordan específicamente las temáticas de los programas de empleo. La mayoría, se centran en el acceso a la educación, los recursos naturales, o la provisión de necesidades básicas.

En términos de evaluación, la **Ley 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabora el Gobierno**, se ha convertido en una de las herramientas más extendidas en Europa para impulsar la transversalidad de género en la formulación y la implementación de políticas públicas, fundamentalmente promovidas desde los organismos de igualdad. Así, un informe de impacto de género es una valoración ex-ante sobre la pertinencia de una intervención. Esta analiza si en el diseño se han tenido en cuenta las implicaciones que tendrá sobre mujeres y hombres o sobre la igualdad de género y emite recomendaciones de cambio para introducir en el diseño definitivo (González, Alonso y Dávila, 2005).

Asimismo, la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ha tenido un impacto significativo en la desagregación de datos por sexo en España.**

Una de sus principales contribuciones ha sido la obligación de incluir la perspectiva de género en el tratamiento de datos en registros, encuestas y otros sistemas de información. Esto permite un análisis más detallado y preciso de las diferencias y desigualdades existentes.

Sin embargo, algunas autoras como Alfama y Cruells (2013), criticando esta deriva tecnocrática y despolitizada (Bustelo, 2017) reclaman ir más allá de las estadísticas que simplemente cuentan a hombres y mujeres para “cumplir” con la perspectiva de género. Argumentan, **que las evaluaciones con perspectiva de género deben centrarse en evaluar el diseño de las intervenciones y “explorar cuál es la definición del problema –la desigualdad de género- y sus múltiples interpretaciones” (Bustelo, 2017).** Además, otra apreciación es la de considerar el enfoque de género no solo como complementario o un dato desagregado más, sino también como un

4. Comunicación de la Comisión, de 21 de febrero de 1996, «Integrar la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en el conjunto de las políticas y acciones comunitarias» [COM (1996) 67 final - no publicada en el Diario Oficial].

criterio transversal a todas las dimensiones de la evaluación.

**La falta de perspectiva de género de las políticas fiscales, macroeconómicas y de regulación del mercado laboral, han provocado que los esfuerzos institucionales para favorecer la incorporación de las mujeres al empleo hayan convivido con políticas estructurales que desincentivaban esa participación,** en una estrategia que se denomina “esquizofrénica” (Lina Gálvez, 2013). Por tanto, las políticas de bienestar han carecido de dicha perspectiva. Así, diversas autoras, sostienen que tanto las políticas sociales como la investigación académica, contienen un fuerte sesgo, demostrando que los diversos regímenes de bienestar presuponen –en cierta medida– una organización social del cuidado de carácter familiarista, basada en la explotación del trabajo de cuidados no remunerado de las mujeres. Este, es uno de los elementos identificados que subyacen a la discriminación de las mujeres en el mercado laboral (Alfama, Cruells y De la Fuente, 2014).

### #3

#### ¿Qué es la evaluación “con perspectiva de género+”? (Bustelo, 2016)

Con este término, se reconoce que la desigualdad de género siempre está interrelacionada con otro tipo de desigualdades que afectan a las mujeres (“+”). Los puntos fundamentales de este tipo de evaluación serían:

- **El concepto de justicia social:** y cómo esta se enfoca en una mejora de la calidad de vida y una mayor igualdad.
- **La naturaleza práctica:** bien ya sea hacia la mejora, la rendición de cuentas o la comprensión de la realidad, siempre para cambiarla.
- **La naturaleza política:** la necesidad de reconocer el contexto social, económico y político en el que se evalúa.
- **La dependencia de los stakeholders:** a partir de su participación efectiva y la necesidad de alcanzar una diversidad de actores.
- **La variedad de métodos:** reconocimiento de que la realidad está socialmente construida, la complementariedad entre métodos, el empoderamiento como una herramienta para los stakeholders.
- **La interseccionalidad:** de la desigualdad de las mujeres de acuerdo con diversos ejes de clase, etnia, diversidad funcional, edad, trabajo.
- **Como práctica autoreflexiva:** que reconoce las experiencias particulares de la persona evaluadora en la propia evaluación.



En los últimos años, las metodologías de evaluación con perspectiva de género han evolucionado para incluir enfoques participativos y multidimensionales (Espinosa y Bustelo, 2019). Estos enfoques, permiten una comprensión más profunda de cómo las políticas y programas afectan a diferentes grupos, y promueven la inclusión de voces diversas en el proceso (Brisolara et. al. 2014), asegurando que las experiencias, los valores y las necesidades de las mujeres sean consideradas en la propia evaluación.

## #4

### Algunos elementos de análisis para la transversalización de la perspectiva de género en la evaluación de proyectos o programas (Bustelo, 2017)

- La motivación para evaluar y la preparación del encargo.
- La asignación de recursos específicos para la evaluación y la selección de un equipo evaluador experto en género.
- El diagnóstico de la situación evaluativa y la identificación de agentes críticos (stakeholders).
- La elaboración y definición de preguntas, criterios e indicadores.
- La elección de la aproximación metodológica, así como de las herramientas y técnicas y del trabajo de campo.
- La elaboración de informes, la comunicación de resultados y el uso de la evaluación.



### 3.3. Elementos clave para la evaluación con perspectiva de género en el empleo

Para que exista un verdadero sistema de seguimiento y evaluación con enfoque de género, es absolutamente necesario que sea coherente con el diseño del programa o proyecto. **Un sistema de seguimiento y evaluación que cuente con indicadores de género e involucre a las mujeres y los hombres, no solo como informantes sino como participantes, generará una mejor comprensión de la consecución de los objetivos de un plan de acción, quién se ha beneficiado, a quién llegan las aplicaciones financieras, y qué motiva a los diferentes grupos a actuar de determinada manera.**

Este sistema es imprescindible cuando una entidad ha asumido la meta de impulsar sus estrategias, programas y planes de acción desde la perspectiva de la igualdad de mujeres y de hombres. De esta manera, se pensará en un sistema que permita recoger la información, medir y valorar el avance hacia la igualdad, y los logros y efectos alcanzados en esta materia.

A continuación, se recogen algunos indicadores interesantes, sobre los impactos positivos o ne-

gativos de las actuaciones en programas sobre las mujeres y los hombres, en el empleo:

- Mejora de: su nivel de empleabilidad, su autoestima, la cultura emprendedora...
- Los impactos/la eficacia de las actividades dirigidas a satisfacer las necesidades de las mujeres o los hombres.
- La adquisición de nuevas habilidades, conocimientos, el acceso a recursos, la mejora de oportunidades o servicios en el contexto de los roles de género existentes.
- Los impactos/la eficacia de las actividades diseñadas para fortalecer la igualdad en materia de oportunidades, influencia o beneficio.
- Para impulsar el papel de las mujeres en la toma de decisiones; la creación de oportunidades nuevas para las mujeres/los hombres en áreas relacionadas con destrezas no tradicionales para ambos sexos.
- Los impactos/la eficacia de las actividades diseñadas para sensibilizar y dotar de conocimientos sobre género a equipos técnicos y al equipo directivo. Ej. La adquisición de

conocimientos y habilidades para introducir el enfoque de género en la práctica diaria, la mayor concienciación sobre las necesidades de aplicarlo a los diagnósticos.

- Los impactos/la eficacia de las actividades que promueven una mayor igualdad de género en la cultura organizativa y de contratación de personal de las entidades. Ej. El impacto de las políticas de acción positiva en la cultura organizacional.

**Una evaluación con enfoque de género, además de contar con personas expertas en género, exige integrar el principio de igualdad en el planteamiento de los objetivos evaluativos, referirse explícitamente a la problemática de género y prever herramientas** –indicadores, técnicas e instrumentos– con preguntas apropiadas para identificar diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a la participación, los beneficios y los resultados relacionados con la igualdad. Esto, permitirá realizar posteriormente un análisis comparativo de las causas de las diferencias encontradas, y plantear estrategias que permitan una mayor equidad de género.



Concretamente -a pesar de los considerables avances logrados desde los años 70 del siglo XX en la promoción de la igualdad y la reducción de las disparidades entre los sexos en el mundo del trabajo- gran parte de la actividad laboral de las mujeres se encuentra en ocupaciones estereotipadas, que son más precarias y vulnerables, y que están peor remuneradas que las de los hombres, algo que ocurre en todo el mundo. Como consecuencia, el déficit de trabajo decente, y, por tanto, la pobreza, afectan a las mujeres de manera desproporcionada. Ellas son también las principales encargadas del cuidado de personas en la sociedad, aunque se trata de un trabajo que no suele estar remunerado, y no está reconocido estadísticamente ni contabilizado en la economía (OIT, 2015).

Asimismo, las mujeres en situación de desempleo tienden a experimentar mayores niveles de parentalidad deteriorada (30,5%) y menor armonía en sus relaciones de pareja (44%). Esta situación pone el foco en la necesidad de abordar los efectos del desempleo en el bienestar emocional de estas mujeres según el *"Informe de resultados de investigación Observatorio DLD 2024"* de la Fundación Santa María la Real, financiado

por el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030.

**Una vez establecidas, en la fase de formulación, las actuaciones necesarias para incorporar la perspectiva de género en todos los aspectos del proyecto, en las fases de implementación, segui-**

**miento y evaluación, se han de ejecutar dichas actuaciones para garantizar que se incorpora la igualdad entre mujeres y hombres, de forma transversal, en el proyecto.** Por lo tanto, las preguntas relevantes para incorporar la perspectiva de género se han tenido que hacer en la fase de formulación (Instituto de las Mujeres, 2021).





# #5

## Ejemplo de Plan de Acción por el empleo (Emakunde, 2007):

### Guion de verificación de la Perspectiva de Género en un Plan de Acción (Programa o Proyecto) por el Empleo

#### Diagnóstico:

- ¿Existen evidencias de que se consultó a mujeres y hombres sobre sus necesidades, prioridades y posibles soluciones?
- ¿Responde la información obtenida a datos desagregados por sexo?
- ¿Se ha observado la situación de las relaciones de género en el mercado laboral (empleo y desempleo-trabajo regular, trabajo sumergido) y se han interpretado las causas de la desigualdad?
- ¿Se describen los obstáculos y/o las oportunidades de acceder a los recursos y a los beneficios que ofrece el contexto de actuación, es decir, la medida en la que pueden existir posibles discriminaciones en el entorno socioeconómico?
- ¿Se describen las políticas –planes, medidas, programas de igualdad vigentes en el territorio o ámbito de intervención de un programa o proyecto- que garanticen la complementariedad y evite posibles duplicidades de actuaciones?
- ¿Se describe la capacidad de las entidades ejecutoras del plan de acción para promover la igualdad de mujeres y hombres?: tipo de organización, recursos humanos necesarios, actuaciones que atienden a la perspectiva de género, estructura orgánica y número de mujeres y hombres que la conforman y su incidencia en la igualdad.
- ¿Se tienen en cuenta los resultados, las recomendaciones y las buenas prácticas de igualdad obtenidas a partir de la ejecución de otros programas que han incorporado la perspectiva de género?

#### Sistema de seguimiento y evaluación:

- ¿Los datos responden a información sobre las relaciones de género o y están desagregados por sexo?
- ¿Se involucra a las mujeres tanto como a los hombres en las actividades de seguimiento y evaluación?
- ¿Se han definido indicadores sensibles al género?
- ¿Hay métodos para el seguimiento y la evaluación del avance logrado por las mujeres y los hombres de manera diferenciada?

Algunos aspectos de utilidad, de incorporar la perspectiva de género en la evaluación (De Quintana, 2020):

- Evidenciar la existencia de desigualdades de género, identificando los mecanismos que las generan y/o refuerzan, y explorando sus causas.
- Evaluar el impacto diferencial por género permite una mejor apreciación de qué es lo que funciona, para quién y para qué.
- Identificadas y entendidas las desigualdades, se pueden plantear programas que contribuyan activa y eficazmente a eliminarlas.
- Comunicar los aprendizajes respecto a las implicaciones que la política tiene en las desigualdades de género, fomentando la transparencia en el proceso de rendición de cuentas (un aspecto especialmente relevante cuando tiene que ver con la igualdad).

En la Fundación Santa María la Real, se elaboró un *Manual de Buenas Prácticas para la inclu-*

*sión de la perspectiva de género en programas de empleo y emprendimiento* (Comunidad de Madrid, 2018)<sup>5</sup>. Esta inclusión, es fundamental para avanzar en un análisis complejo; así, en el Manual se recoge lo siguiente *“La perspectiva o enfoque de género es el marco de análisis que permite entender la situación de hombres y mujeres en la sociedad, sus casuísticas y especificidades; sus distintas necesidades y sus maneras de expresarlas, etcétera”*.

En cambio, en evaluaciones sobre mercado laboral revisadas, que no incorporan esta perspectiva, se encuentran indicadores “ciegos al género”, que ni siquiera desagregan los datos ni la información por sexos, lo cual hace imposible conocer las diferencias existentes entre hombres y mujeres.

En este sentido, resulta interesante revisar los siguientes aspectos (OIT, 2015):

- Evitar concebir la perspectiva de género como una cuestión estrictamente de participación numérica igualitaria por sexos.

- No confundir la adopción del enfoque de género con un mero “tratamiento igualitario”.
- Dejar de tratar a las personas beneficiarias - mujeres y varones - como un colectivo homogéneo.
- Valorar otras dimensiones aparte de las meramente profesionales (incorporar elementos subjetivos).
- Considerar, las implicaciones que, de cara al empleo, poseen las relaciones de género tanto a nivel social como individual.
- Tener siempre presente que el perfil profesional de las personas forma parte de un perfil psicosocial más amplio. Ambos se retroalimentan y se determinan. No basta con actuar sobre las competencias específicas o técnicas, es necesario intervenir sobre otros aspectos más subjetivos: autoestima, expectativas, motivación, etcétera.
- Plantear intervenciones integrales y comprometidas activamente con objetivos de innovación y mejora de la calidad.
- Otorgar protagonismo a las participantes en los procesos de cambio.

5. Se puede descargar en la web: [lanzaderasdeempleo.es](http://lanzaderasdeempleo.es) Se realizó para la Consejería de Políticas Sociales y Familia de la Comunidad de Madrid. 2018.

### 3.4. Diferentes aproximaciones a la evaluación con perspectiva de género.

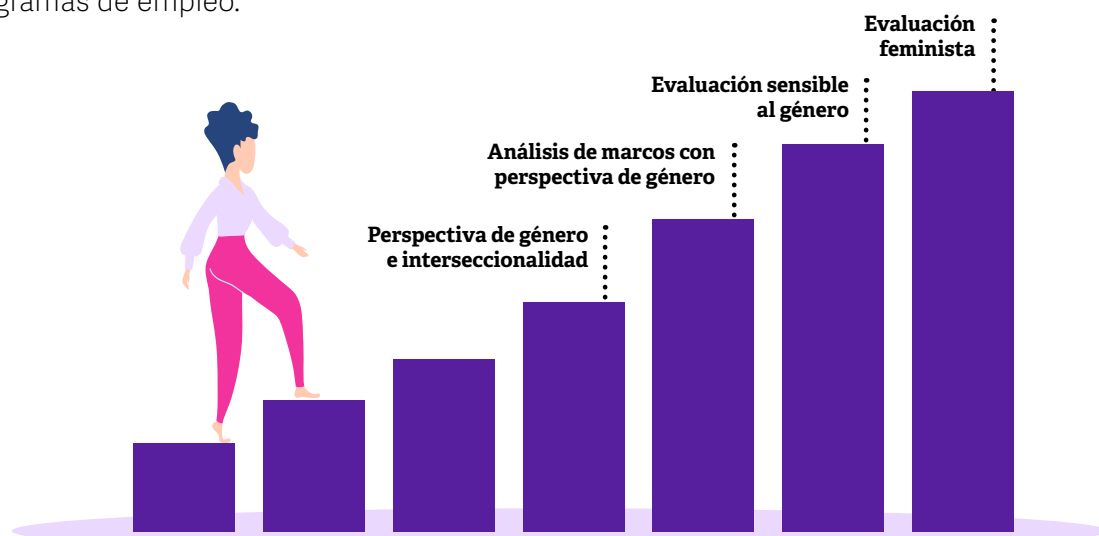
*“El análisis de las desigualdades de género tiene que ir acompañado de un análisis de otras variables relevantes que contribuyen a la desigualdad entre hombres y mujeres” (análisis interseccional). (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas IVÀLUA, 2020).*

En la elaboración de este informe, se han analizado distintas referencias, a nivel nacional e internacional, sobre la implementación de la perspectiva de género en la evaluación de proyectos o programas de empleo.

Así, no existe una metodología única, sino una diversidad de miradas que se complementan. El objetivo de este apartado es aportar una síntesis de **hasta cuatro aproximaciones diferenciadas, aunque complementarias entre sí en forma de “escalera” y que cada una englobaría a las anteriores (desde la perspectiva de género e interseccionalidad a la evaluación feminista).**

La primera aproximación está relacionada con la **perspectiva de género e interseccionalidad** en la aplicación tanto de métodos cuantitativos (Biglia y Bonet, 2023), como en su aplicación con métodos cualitativos (Esposito & Evans-Winters, 2021). El origen es la definición de políticas de igualdad en un esfuerzo por transversalizar el género y llevar este problema a la *“corriente principal”* de la sociedad (Bustelo, 2017) a partir de cambios normativos, como la anteriormente citada, desagregación de datos estadísticos por sexo.

Por tanto, el objetivo de la perspectiva de género e interseccionalidad es identificar los efectos y el impacto que tiene la desigualdad (Murguialday et. al. 2008) no solo prestando atención a los efectos en las mujeres, sino en la propia diferencia entre los géneros (Biglia y Bonet, 2023). Se incluye el análisis de acuerdo con variables que representan diferencias estructurales como son: la edad, el origen, los ingresos, la religión, la diversidad funcional o la preferencia sexual. El informe de evaluación sobre la *“Experiencia piloto sobre la jornada de 4 días desarrollada”* (Las Na-



ves, 2023) es un ejemplo de esta perspectiva, con el análisis de género y edad.

La segunda aproximación, intenta ir más allá del estudio de los resultados de la evaluación, para examinar el propio diseño de la intervención, es decir, **el análisis del problema en el diseño de la evaluación** (Bustelo y Lombardo, 2013) y la finalidad con la que se está realizando. Esta cuestión es determinante ya que, incluso en el caso de políticas o intervenciones de género, siempre existe el riesgo de que esta pueda acabar reproduciendo las dinámicas ciegas al género (Bustelo, 2017). Por ello, la relevancia de analizar el propio diseño, así como el potencial cambio que se espera de la intervención.

El origen de esta aproximación siempre ha estado presente en el trabajo de evaluadoras como Carol Weiss, en su manual de evaluación se incluye un capítulo específico (*"Evaluando con integridad"* 1998), sobre cómo la evaluación puede contribuir a una mayor igualdad de género e integridad de las políticas públicas. Esta autora sostiene que, la evaluación es una tarea racional pero que se lleva a cabo en un contexto político en el que, se debe tener en cuenta que: 1) las po-

## #6

**Un ejemplo sobre la perspectiva de interseccionalidad aplicada a la evaluación con perspectiva de género de empleo. (Cea D'Ancona y Valles, 2017):**

El INE reporta mucha información sociolaboral a partir de sus dos principales encuestas: la Encuesta de Población Activa (EPA) y la Encuesta de Estructura Salarial (EES). Estas son fuentes secundarias de libre acceso y con una gran cantidad de preguntas cuantitativas, lo que permite tener suficiente información sociodemográfica sobre las características de las personas encuestadas: sexo, edad, nivel de estudios o incluso nacionalidad.

Lo que más destaca para la evaluación de género interseccional de programas de empleo, son algunos indicadores relacionados con la calidad del empleo y que, junto con todas estas variables sociodemográficas, se pueden cruzar para analizar la interseccionalidad del género con la edad, o con el origen migrante. Algunas de estas variables para el análisis de la discriminación múltiple serían las siguientes:

- Horas extras no pagadas
- Nº de pleitos laborales
- Brecha salarial entre sexos

líticas y programas que se evalúan son resultado de decisiones políticas, 2) la evaluación al realizarse para alimentar el proceso de toma de decisiones entra, inevitablemente, en la arena política, y 3) la evaluación adopta una postura política

ya que, expone de manera implícita, cuestiones tales como la naturaleza problemática, la necesidad de algunos programas, la legitimidad de las estrategias y los objetivos, etcétera.

# #7

## Ejemplo: cómo el análisis del problema se puede incluir en las evaluaciones sobre empleo con perspectiva de género (Quintana, 2020):

*"A causa de los efectos de la división sexual del trabajo y las dinámicas de segregación vertical y horizontal, las mujeres tienen trayectorias laborales más fragmentadas, menos años de cotización y una base de cotización más baja. (...) El cálculo de la pensión de jubilación está basado en una trayectoria laboral típicamente masculina: contratos indefinidos y a jornada completa, carrera laboral no interrumpida y salario que aumenta a lo largo de la carrera profesional.*

*Así pues, las desigualdades de género y la carencia de mecanismos que reconozcan las aportaciones del ámbito doméstico y de cuidado a lo largo de la vida, condicionan el nivel de protección que logran las mujeres en la vejez. Por la misma razón, las modificaciones que se introducen en el cálculo de la pensión (años de cotización, por ejemplo) tendrán, a priori, un impacto de género muy importante a menos que se establezcan mecanismos correctivos".*

La tercera aproximación, intenta incluir al análisis de los resultados y el diseño, también la propia implementación y los procesos de la intervención; de forma que la **evaluación sensible al género** tiene en cuenta una serie de criterios -complementarios a los formulados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): eficacia, eficiencia, sostenibilidad, pertinencia e impacto- como son los siguientes (Ligero et. al. 2014):

- **Participación:** Analizar si las mujeres y/o niñas se enfrentan a limitaciones y obstáculos para participar en la evaluación, así como si se implica a organizaciones de mujeres y defensoras de la igualdad.
- **Adecuación al diseño:** Revisar si se ha realizado un análisis de género en el diseño de la intervención, desagregando datos por sexo y otras variables de interseccionalidad

(edad, origen, clase, situación laboral), así como si se incluye una estrategia realista para promover la igualdad.

- **Paridad:** La necesidad de llegar con la evaluación a la mayor diversidad de población posible, tanto de mujeres/hombres como de otras variables de interseccionalidad, utilizando un "muestreo estructural" cualitativo (Ibáñez, 1979).
- **Equidad:** Reconocer que el logro de los resultados puede requerir un tratamiento diferente entre mujeres y hombres, como son acciones positivas o no mixtas dirigidas a colectivos determinados (Verloo, 1999), a partir de sus diferentes necesidades, preferencias e intereses.
- **Empoderamiento:** De qué modo se incrementa la conciencia de las mujeres sobre su posición de subordinación en la sociedad.

Además, supone, como añade Julia Espinosa (2011) *"analizar las diferentes situaciones de partida de hombres y mujeres, así como los efectos diferenciados de las políticas en ambos sexos"* en algunos de los diversos ámbitos que vienen atravesados por esta desigualdad. Esta perspec-

tiva no incluye solo el análisis del problema en el diseño de evaluación, sino también en cómo este permea a través de los procesos y resultados de la intervención, y cómo la propia metodología tiene que ser transversal al género, desde el diseño hasta el análisis de los resultados.

La cuarta aproximación es la **evaluación feminista**, denominada así por su componente transformador (Podems, 2010) aunque también por su saber subjetivo y situado en una realidad social imparcial (Brisolara et al., 2014: 18). Así, *“el conocimiento generado en la evaluación está marcado por quién conoce; es contingente cultural, social y temporal, y es un poderoso recurso que debe ser de y para la gente que lo genera, lo sostiene y lo comparte”* (Espinosa y Bustelo 2019). Esta cuestión, hace necesaria una práctica más reflexiva, analizar nuestras concepciones personales sobre el género (Cookly & Mark, 2012) y cambiar la relación entre sujeto y objeto, hacia un mayor empoderamiento de las mujeres (Red CIMAS, 2017).

## #8

Un ejemplo sobre la aproximación sensible al género a partir de una evaluación de cooperación al desarrollo sobre el acceso al empleo de un sector masculinizado: la pesca (Ligero et. al. 2014):

- ¿Existe un número significativo de mujeres pescadoras?
- ¿Hay puestos de liderazgo de mujeres en las organizaciones pescadoras en un número significativo?
- ¿La calidad de los aperos de pesca y botes se distribuye de forma homogénea entre hombres y mujeres?
- ¿Reciben la misma formación hombres y mujeres?
- ¿Los hombres se vinculan a las tareas de cuidados del hogar?



Desde el punto de vista metodológico, **la evaluación feminista supone el escalón más alto en la incorporación de la perspectiva de género en la evaluación de programas**, ya que incorpora a las participantes, para que se apropien de la evaluación. Esta cuestión implica que, tanto el propósito, como los métodos, el análisis y la toma de decisiones respecto a los resultados, es realizado por las participantes (Tapella et. al. 2021). Aunque no se ha encontrado ningún ejemplo práctico de este tipo de evaluación en el empleo, sí conviene señalar ejemplos importantes en otros ámbitos como son: las realizadas en universidades europeas (Espinosa, Bustelo y Velasco, 2022), en museos (López Fdz. Cao y Porta, 2020), o en la cooperación al desarrollo (Espinosa, 2024). Dado el carácter habitualmente externo de la evaluación, no siempre es posible aplicar este tipo, esta es su principal limitación.

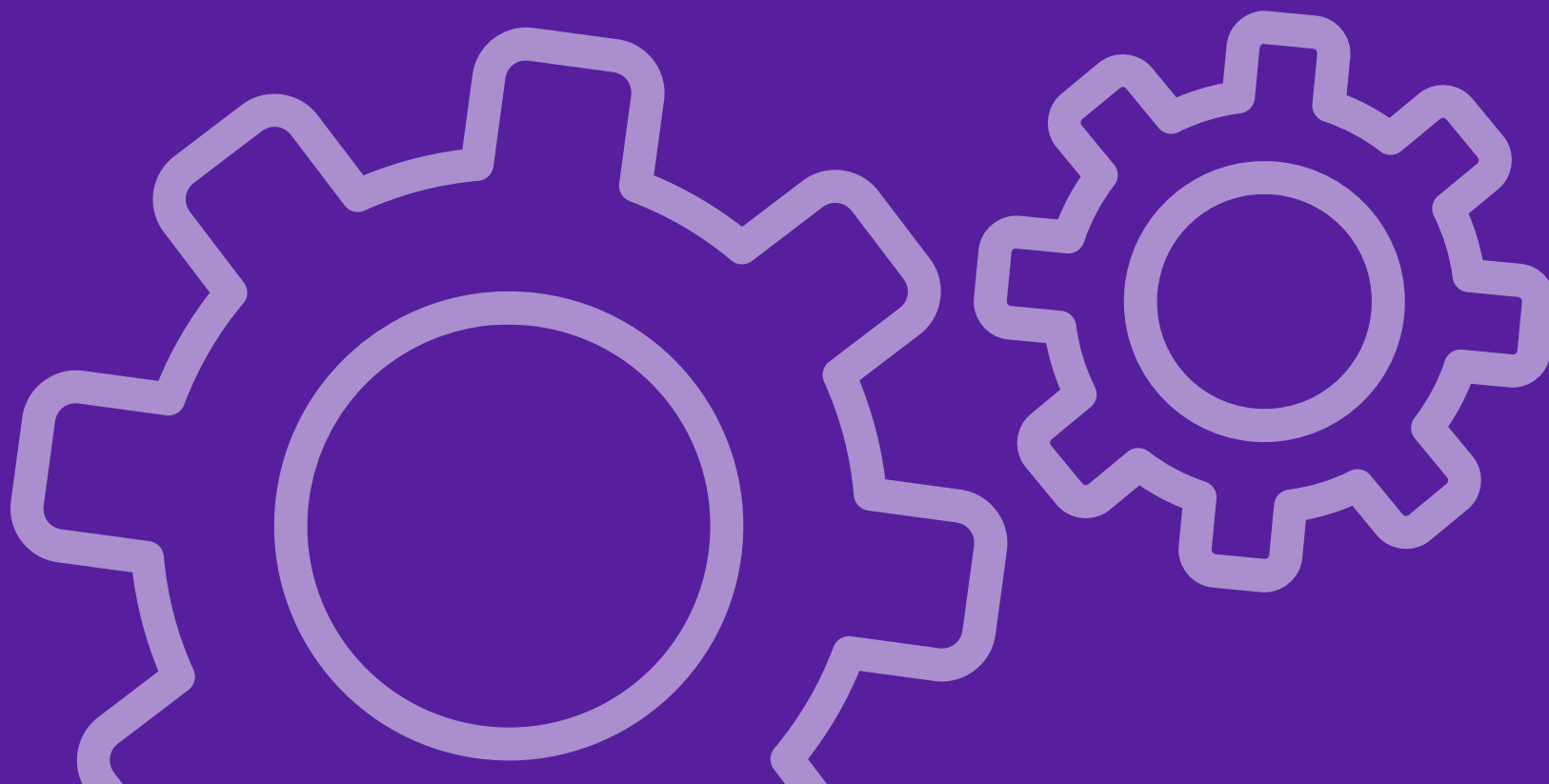
## #9

Algunos criterios de la evaluación feminista aplicables a la evaluación de programas de empleo con perspectiva de género (Data and Evaluation Bureau, 2024)

- Se centra en la comprensión de las causas profundas de las desigualdades.
- Adopta un enfoque inclusivo e interseccional.
- Utiliza métodos participativos que tienen en cuenta diversas perspectivas.
- Implica a las participantes en la creación y difusión de conocimientos.
- Aspira a la transformación estructural de los sistemas de poder y las relaciones de género.
- Valora el proceso tanto como los resultados.
- Aprovecha en la mayor medida posible la experiencia de evaluadores/as y/o investigadores/as feministas locales.



## 4 | APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL PROCESO EVALUATIVO



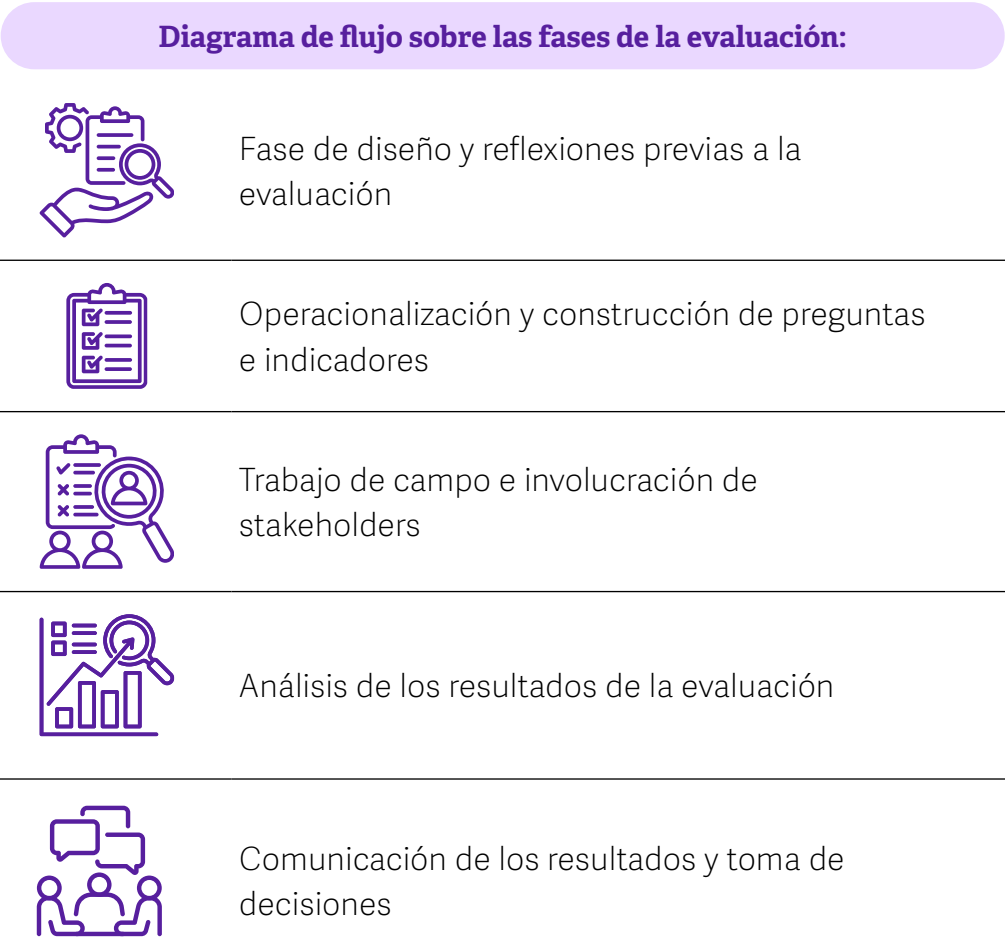


## 4 | APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL PROCESO EVALUATIVO:

En el campo de la evaluación está bastante extendida la definición de que la evaluación supone *“el enjuiciamiento sistemático del valor o el mérito”* de un programa o una política pública.

Aun así, existen diferentes formas de evaluar, según alguno de los siguientes motivos: 1) rendición de cuentas y toma de decisiones, 2) comprensión de la realidad, 3) mejora del programa, y 4) promoción de la justicia y equidad social (Ligero et. al. 2019).

La evaluación se puede referir a distintos **objetos**, como pueden ser servicios, proyectos o programas; a distintos **tipos**, ya sea del diseño, de los procesos, de los resultados o del impacto; en diferentes **momentos**, ya sea antes, durante o después; y por último, mediante diferentes **metodologías**, tanto desde las cuantitativas y cualitativas como desde las participativas. Sin embargo, todas tienen en común una serie de fases:



## 4.1. Fase de diseño y reflexiones previas a la evaluación

Esta fase es muy importante ya que, durante el diseño de la evaluación, se establecen algunas de las decisiones centrales: desde la motivación que lleva a realizar la evaluación, el objeto, las preguntas que se realizarán, los métodos más adecuados para responder a esas cuestiones, y la selección de las participantes que formarán parte de la evaluación (Ligero et. al. 2019). En todas ellas, como veremos, se puede incorporar la perspectiva de género.

En la fase de diseño, y durante las reflexiones previas a la evaluación se determina la motivación para realizarla: mejora, rendición de cuentas o comprensión del proyecto. Por lo tanto, **es importante elegir un tipo de evaluación que favorezca cada objetivo: ya que “hay enfoques que en principio son más propicios a la inclusión de una mirada de género, por ejemplo, un modelo orientado al cambio crítico o paradigma transformador” (Bustelo, 2017).** Esto implica valorar si la evaluación dispone de los suficientes recursos, tanto de tiempo como personales, para que se incluya la perspectiva de género de forma transversal y realista (Marcos, 2021).

De esta manera, se destaca la importancia de tener un verdadero deseo y voluntad transformadora con la evaluación, ya sea mediante la introducción de mejoras o recomendaciones en la intervención, o con el propio reconocimiento de los resultados (positivos o negativos) que esta pueda tener para las participantes. Para ello, **es crucial que la institución encargada de la evaluación (o las personas que la promueven) sean sensibles al género y que los/las evaluadores/as tengan dicha perspectiva incorporada**, mostrando una sensibilidad personal al tema y un



# #10

### Estudio de caso nº2: Evaluación final del proyecto “Juntas Emprendemos” (Andaira, 2021)

*“El propósito de esta evaluación es el aprendizaje y el conocimiento sobre el programa orientado hacia la mejora, así como la medición del impacto de cambios esperados y no esperados, positivos y negativos, en las poblaciones destinatarias. La finalidad última, es recabar evidencias que puedan apoyar la toma de decisiones sobre el programa”.*

conocimiento amplio sobre las desigualdades de género e interseccionalidad (Bustelo, 2017).

En la fase inicial, la perspectiva de género puede integrarse de dos maneras principales: promoviendo la capacidad de empatía y comprensión de los conceptos de género, así como mediante la formación de equipos mixtos de evaluación (Ligero et. al. 2014). Esta capacidad citada, se puede fomentar mediante una práctica más reflexiva (Cookly, & Mark, 2012) tanto a nivel personal (privilegios) como en clave interseccional: clase, origen/etnia, sexo, edad, diversidad funcional, preferencia afectivo sexual, situación laboral, nivel de estudios, etcétera.

Además, al seleccionar los aspectos a estudiar, es esencial que la evaluación incluya el diseño de la intervención. Se debe considerar el componente transformador, y cómo la intervención puede contribuir mejor a la igualdad, además de **la capacidad que tiene el propio programa o proyecto para cambiar la desigualdad de género (Ligero et. al. 2014). Esto implica analizar la intervención en su contexto sobre la igualdad tanto personal, como política y social (Batliwala & Pittman, 2010)** y cuestionar la supuesta

neutralidad de cualquier proyecto, incluso aquellos enfocados en empleo con respecto al género: *“hacer visible lo invisible”*, es decir, los roles, estereotipos y la desigualdad de género (Bustelo, 2017).

En este sentido, una herramienta interesante para esta fase es **el análisis de los marcos interpretativos (frame análisis) de María Bustelo y Emanuela Lombardo (2013)**. Aplicada en este caso para las políticas de igualdad de género, realiza un análisis explicitando la interpretación del problema y sus soluciones planteadas, en áreas como la conciliación con la vida laboral y familiar, la violencia de género y la desigualdad en la política; intentando promover un debate acerca de la formulación de las políticas de igualdad y sus propias inconsistencias. Algunas de las preguntas planteadas, y que van desde el diagnóstico al propósito de la intervención pasando por la atribución de roles asignados, son las siguientes:

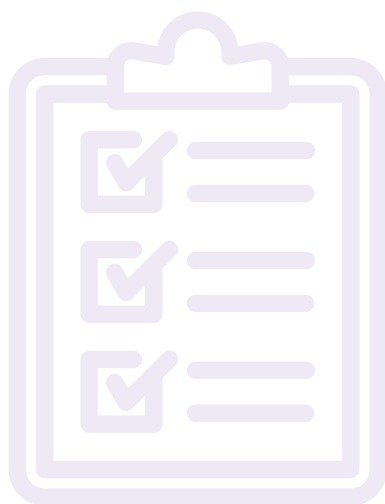
- **Diagnóstico:** ¿Qué se presenta como un problema? ¿En qué medida el género es parte de ello? ¿Por qué se ve como un problema? ¿Cuál es la causa de ese problema?

# #11

**Un ejemplo práctico sobre el diseño y las reflexiones previas a una evaluación sobre empleo con perspectiva de género (Bustelo y Lombardo, 2013)**

*En el análisis de las políticas de igualdad en España, las dirigidas hacia la conciliación de la vida familiar y laboral se pueden abordar como un “problema de mujeres”, sin considerar la falta de corresponsabilidad de los hombres y cómo estos deberían compartir el trabajo doméstico y el cuidado con estas. Así, “las mujeres son definidas como madres y trabajadoras y la solución que se ofrece, explícita o implícitamente, es la de “animar” y apoyar para que ellas puedan conciliar sus responsabilidades en el empleo y en la familia. [...] Por lo tanto, el objetivo de las políticas de conciliación parece ser, el de solucionar el declive demográfico y favorecer el crecimiento económico, más que el de avanzar en la igualdad de género”.*

- **Atribución de roles en el diagnóstico:** ¿Quién ha causado el problema? ¿Quién es responsable del problema? ¿De quién parece ser el problema? ¿Quién es el grupo problemático y cuál el no problemático?
- **Propósito:** ¿Qué se va a hacer? ¿Qué acciones son necesarias y por qué? ¿Cuál es la jerarquía de los objetivos? ¿Cómo se pretende alcanzar el objetivo priorizado?
- **Atribución de roles en el propósito:** ¿Quién debería (o no) intervenir en el problema? ¿Quién puede sugerir líneas de acción? ¿Sobre quién se actúa? ¿Quién tiene legitimidad para la acción o la inacción?



## 4.2. Operacionalización y construcción de preguntas e indicadores

*“Todo sistema de indicadores constituye una convención que se corresponde con una forma concreta de ver el mundo. Es decir, los indicadores se crean, se construyen y se desarrollan dentro de un marco teórico y las bases de ese marco las establecen las orientaciones ideológicas del contexto social y académico. Por lo tanto, ni los indicadores ni los sistemas de indicadores son neutros y, en general, dejan muy poco espacio a las experiencias de las mujeres y a los enfoques de género”. (Sagastizabal y Luxán, 2015).*

En esta fase se empieza a hablar de **la matriz de evaluación y de la definición de las preguntas de evaluación que orientarán el juicio evaluador, así como su materialización mediante las técnicas y los indicadores asociados a ellas.**

En este sentido, es importante mencionar algunos de los criterios que han de cumplir esas preguntas, como son: 1) implicar un juicio de valor y no una mera indagación, 2) estar dirigidas al programa y no a sucesos sociales, 3) estar formuladas independientemente de su posible me-

dición, y por último 4) no importa lo sencillas que puedan parecer (Ligero et. al. 2019).

Las preguntas también pueden **incorporar la perspectiva de género de forma transversal, teniendo presentes las desigualdades existentes y asumiendo que, los efectos de las políticas públicas pueden ser diferentes para mujeres y hombres.** Del mismo modo, convendrá preguntarse si se desatienden algunos elementos o dimensiones clave. Por lo que respecta a las preguntas dirigidas a evaluar las implicaciones de género, es muy útil la selección de cuestiones de evaluación concretas y pensadas para comprender las diferencias de género, y que vayan más allá de considerar desigualdades. Algunas de estas pueden ser (Quintana, 2020):

- ¿Hay normas, prácticas o estereotipos de género relacionados con los factores que intenta cambiar la intervención?
- ¿La intervención se propone o consigue modificar estas normas, prácticas o estereotipos?
- ¿Hay diferentes perfiles de mujeres y hombres entre las usuarias del programa? ¿El

efecto de la intervención difiere entre estos perfiles?

- ¿Hay algún perfil de participante (especialmente mujeres y personas LGBTQ+) infrarrepresentado entre la población beneficiaría? ¿Hay algún perfil de participante infrarrepresentado en algunas de las actividades de la política o programa?
- En función de su género, ¿las personas beneficiarias de la política han vivido de manera diferente su participación en el programa? ¿Por qué?
- ¿Los resultados de la intervención son diferentes, o similares entre mujeres, hombres y personas LGBTQ+?

Desde la aproximación con perspectiva de género interseccional, un primer paso para la construcción de indicadores, es que estos se puedan desagregar por **la identificación de género, el sexo asignado y la preferencia afectivo sexual (Biglia y Bonet, 2023), así como el género no binario (otros)**. No obstante, planteando no solamente indicadores cuantitativos, sino también cualitativos o triangulación metodológica. En esta fase, además es clave la definición de preguntas de evaluación que sean sensibles al género -independientemente de la metodología que después se vaya a emplear- y que incorporen el enfoque de interseccionalidad. Algunos enfoques interseccionales sensibles al género serían (Marcos, 2021):



# #12

**Un ejemplo práctico sobre la operacionalización y construcción de preguntas e indicadores en evaluaciones sobre empleo con perspectiva de género (Biglia y Bonet, 2023):**

*Como comentan las autoras, la conceptualización y medición del trabajo (EPA) invisibiliza el trabajo no remunerado y voluntario, actividades ejercidas principalmente por mujeres, ofreciendo unos datos en que la tasa de actividad de los hombres es siempre superior a la de las mujeres.*

*Por el contrario, los datos de la Encuesta de usos del tiempo sí que recogen estas actividades, permitiéndonos calcular la Carga Total de Trabajo, que en todos los casos es superior para las mujeres. Esta, es una cuestión que viene ya señalada y bien trabajada por el movimiento feminista con toda la revalorización del trabajo de cuidados que ha sido invisibilizado desde la economía (Orozco, 2014).*

En el caso del empleo, es fundamental la construcción de indicadores que se puedan recoger mediante metodologías cuantitativas y cualitativas donde *“se pongan de manifiesto las transformaciones en comportamientos y actitudes, así como las visiones y percepciones de mujeres y hombres sobre los propios procesos de cambio”* (Espinosa, 2011). Además, es importante incluir indicadores que vayan más allá de la inserción laboral: en concreto sobre **la calidad y las condiciones del empleo, la mejora de la empleabilidad, la mejora del estatus profesional, cambio en los usos del tiempo, y la sostenibilidad del empleo a medio-largo plazo** (Sallé, 2003).



## #13

### Estudio de caso nº1: “La Evaluación de Impacto en función del género en el turismo” (Red2red)

Algunos indicadores cuantitativos que se incluyen son:

- Nº de personas ocupadas en sectores “feminizados” por sexo
- Nº de personas empleadoras con personas a su cargo por sexo
- Nº de personas ocupadas con jornada parcial por sexo
- Nº de personas ocupadas con contratos parciales por sexo
- Sueldo medio anual por actividad y sexo
- Sueldo medio anual en sectores feminizados por sexo
- Nº de personas con complementos salariales por sectores “feminizados” y sexo

Otros indicadores cualitativos que se incluyen son:

- El horario de la jornada y la conciliación laboral
- La prevención de riesgos laborales y salud en empleos precarios (López-González y Medina-Vicent, 2020).
- El acceso a ayudas o subvenciones
- La violencia y la discriminación en el ámbito laboral (Cañada, 2019).

### 4.3. Trabajo de campo e involucración de stakeholders

Durante la fase de trabajo de campo e involucración de los stakeholders, es muy importante incorporar aquellos criterios que se plantean como complementarios para una evaluación sensible al género (participación, adecuación al diseño, paridad, igualdad, equidad y empoderamiento). Para ello, **se deben contemplar “las necesidades prácticas de las mujeres derivadas de los roles que se les han asignado tradicionalmente, identificar qué barreras pueden obstaculizar su participación, y proponer acciones concretas para asegurarla” (Marcos, 2021).** En el caso de cualquier tipo de muestreo, ya sea cuantitativo o cualitativo, las autoras (Biglia y Bonet, 2023), citan una serie de errores de muestreo que pueden afectar a las mujeres:

- **Exclusión:** Considerar que algunos sujetos no son relevantes y que, por lo tanto, no hace falta estudiarlos.
- **Selección:** Hay individuos más propensos que otros a ser seleccionados para su estudio.

- **Autoselección:** Si la participación es voluntaria, las personas más proactivas (o que se sienten más capaces de aportar) participarán mucho más que las demás.
- **Supervivientes:** El efecto de quien deja de participar, especialmente en los estudios longitudinales.

La cuestión es que, el muestreo estratificado de género (Biglia y Bonet, 2023) por algunas de las principales cuotas sociodemográficas: edad, origen, etnia, diversidad funcional, preferencia afectivo sexual, clase económica, etcétera; y el “muestreo estructural” (Ibáñez, 1979) aplicado a las técnicas cualitativas, **coinciden en el “reconocimiento de todos los actores implicados, con especial atención a los grupos vulnerables y con escasa voz”. Esto supone tanto “proponer horarios y espacios adaptados para los actores”, como una “relación igualitaria entre equipos de evaluación e informantes”** (Ligero et. al. 2014). En tanto que se quiere impulsar un “proceso empoderante, éste también ha de tener habilidades para potenciar la participación y apropiación de la evaluación por parte de los diferentes grupos, así como no reforzar el liderazgo

tradicional y la concentración de poder” (Espinoza, 2017).

Así mismo, valorar **espacios participativos no mixtos puede ser una herramienta muy importante para potenciar ese empoderamiento de las mujeres**, y tener en cuenta el género de quién realiza el trabajo de campo y cómo este puede influir, o su perspectiva respecto al género (Espinoza, Bustelo y Velasco, 2022).

En el caso de una metodología cualitativa o participativa este enfoque *“supone asegurarse de incorporar a mujeres y hombres en la muestra o población de estudio; tomar en consideración la distinta disponibilidad horaria; atender a los posibles obstáculos en la participación de las mujeres; y tener en cuenta necesidades e intereses tanto de la población masculina como de la femenina”* (Marcos, 2021). En este caso, hacemos referencia **no solo al criterio de cobertura (Ligero et. al. 2014), sino también al de la calidad de la participación (Espinoza, 2011) en relación con el “grado en que la participación de mujeres y hombres acompañan procesos que conducen a una mayor igualdad en sus condiciones de**



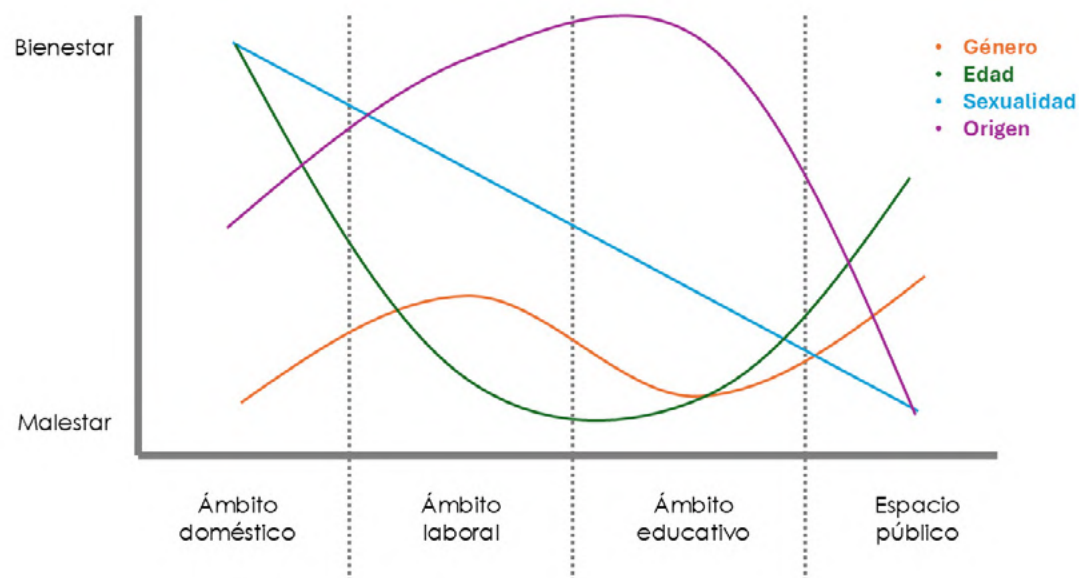
**vida y su posición relativa**", es decir, más allá de la igualdad cuantitativa de la participación que supone contar con un número determinado de mujeres (Sallé, 2003).

Por tanto, es importante plantear, un diseño de **metodologías mixtas o complementarias entre sí (cuantitativas y cualitativas) que permitan la triangulación de la información, entre datos de cuestionarios y datos de entrevistas, o entre discursos individuales y colectivos**. Además, las metodologías cualitativas son una herramienta especialmente indicada para el análisis de aspectos discursivos como los valores o los estereotipos en torno al género, (Sallé, 2003), o la transformación en las pautas de conducta (Espinoza y Bustelo, 2019). Por ello es interesante poder incluir en la evaluación, el análisis de los discursos sociales.

Por último, una de las técnicas identificadas y especialmente diseñada para el análisis de la interseccionalidad de género, son los llamados **Relief Maps (Rodó-Zarate, 2024)**. Es una herramienta cualitativa, que también se puede utilizar de forma participativa, con dos ejes: un primer eje sobre grado de bienestar-malestar frente a di-

**ferentes situaciones, otro eje sobre diferentes ámbitos** (el hogar, el trabajo, los centros educativos, y otros). Después, y a partir de distintas situaciones de interseccionalidad (género, edad, origen, sexualidad, clase, situación laboral, nivel de estudios, etcétera) se representan las diversas líneas con colores diferentes.

**Gráfico 1.** Ejemplo de Relief Map (Elaboración propia).





## 4.4. Análisis de los resultados de la evaluación

En este apartado, se detallan las implicaciones que tiene el análisis cuantitativo y cualitativo en la aplicación de la perspectiva de género a lo largo de la evaluación. Esto supone estudiar indicadores cuantitativos sobre sectores económicos feminizados, analizando la propia calidad de ese empleo (duración, jornada, condiciones, salario, etcétera) y a nivel cualitativo conlleva **abordar aspectos más “micro” como son la autoestima, la confianza, la inseguridad o los miedos, que genera una situación laboral concreta. Asimismo, integrar variables de control a nivel estructural, o más “macro”, que focalizan el análisis en términos colectivos y no individualistas** como la temporalidad del mercado laboral entre los meses estivales, o la “precarización” de los empleos a partir de las plataformas digitales de trabajo doméstico y de cuidados (Rodríguez, 2024).

Algunos indicadores cuantitativos que pueden ser reveladores sobre estas desigualdades de género laboral son (Carrasco, 2007):

- **Tiempo total de trabajo** (incluido el de cuidados no remunerado).

- **Jornada parcial “no deseada”** (con motivo del trabajo de cuidados).
- **Doble jornada laboral** (dedicar más de 10 horas semanales a otro trabajo como es el de cuidados no remunerado).
- **Paro “oculto”** (personas que no buscan trabajo por cuestiones de cuidados a otras personas familiares o dependientes).
- **Satisfacción con el tiempo de ocio** (aquel sin trabajo remunerado ni de cuidados, tiempo para actividades personales, sociales, etcétera).
- **Ocupación en sectores tradicionalmente del sexo contrario** (mujeres en sectores “masculinizados” y hombre en sectores “feminizados”).

Aunque a su vez implica un análisis **“abierto a lo invisible, lo no esperado, lo no definido” (Bus-telo, 2017) que sea capaz de interpretar resultados no esperados durante el diseño de la evaluación, pero que después se han revelado interesantes (Luminet, 2018)**. Las metodolo-gías cualitativas y/o participativas, son clave para acceder a estas cuestiones, y tienen capacidad

para que aparezcan “indicadores emergentes” (Espinosa, 2015) derivados del propio trabajo de campo. Esta es una referencia clara a la *“free-goal evaluation”* (Scriven, 1991) e implica que en la propia fase de evaluación, el análisis esté abierto a *“indagar cuáles son los criterios de valor que formulan los diferentes actores implicados”*, es decir qué cambios son los que más relevancia tienen para los stakeholders. (Ligero et. al. 2014).



# #13

**Estudio de caso nº2: Evaluación final del proyecto “Juntas Emprendemos” (Andaira, 2021).**

*“En cuanto a su impacto en el empleo y en la situación económica de las mujeres, el programa genera un “efecto avispero”. Se tambalean los cimientos de las diversas situaciones laborales, y las mujeres tienden a buscar alternativas de empleo inicialmente vinculadas a sus proyectos de emprendimiento. Así, no se logra una mayor ocupación (que el grupo de comparación) pero sí una mayor satisfacción con la situación laboral, previsiblemente vinculada con un mayor sentimiento de auto-realización”.*

Es importante, en esta fase cualitativa, mencionar las inconsistencias que pueda haber entre el discurso de distintos stakeholders, así como *“las discrepancias entre los miembros del equipo de evaluación, si las hubiera y si fueran significativas”* (Ligero et. al. 2014). **También se incluye el análisis de resistencias institucionales, individuales y colectivas (Espinosa y Bustelo, 2019) en un ejercicio por reconocer a los actores que sean contrarios a la igualdad (Brisolara, et. al. 2014) siendo conscientes de la propia influencia que puede tener la evaluación en la realidad.**

Algunas consideraciones que se pueden tener en cuenta sobre el análisis y el efecto del programa en la igualdad de género (Ligero et. al. 2014):

- Intervenciones que vulneran o empeoran la situación de género.
- Intervenciones que mantienen el status quo.
- Intervenciones transformadoras de la situación de género.

Por último, algunas cuestiones que se han recalcado desde el movimiento feminista (Marcos, 2021) son las siguientes: 1) presentar una visión heterogénea de las mujeres desde su pluralidad, y no

esencialista como de “la mujer”, 2) mostrar a estas de una forma realista y empoderada, nunca como “víctimas” ni tampoco como “heroínas”, 3) visibilizar su propia individualidad respecto a la identidad de género femenina o masculina, de forma “no sexista”, 4) realizar un análisis sobre las causas de su desigualdad a nivel estructural, y no enfocar situaciones como la pobreza desde la individualidad; y por último 5) incluir en el análisis el enfoque de diversidad cultural, para evitar hacer interpretaciones reduccionistas sobre otras personas. Algunas preguntas para el análisis pueden ser (Quintana, 2020):

- ¿La intervención se dirige de manera diferente a mujeres y a hombres?
- ¿La intervención considera normas y prácticas de género o estereotipos de lo que se considera femenino y masculino? ¿Cómo?
- ¿La intervención ha generado cambios (intencionados o no) en las relaciones de género?
- ¿Se puede revisar el diseño de la intervención para evitar cambios negativos en términos de género o hacerlos más positivos?

## 4.5. Comunicación de los resultados y toma de decisiones

Según la frase célebre de Marshall McLuhan: *“el medio es el mensaje”*. Por este motivo, es clave adaptar la difusión de los resultados según los diferentes públicos. Estos se pueden hacer a partir del medio (redes sociales, noticias de prensa, vídeos, etcétera) o de **la finalidad que tenga para las participantes, y que “sea un recurso de y para la gente que lo genera, lo sostiene y lo comparte” (Bustelo, 2017)**. Una evaluación con perspectiva de género puede servir para incidir en la mejora de las condiciones laborales, salariales o por discriminación de género por parte de una trabajadora, por ejemplo, de forma que se apropie de los resultados de esta.



La comunicación de los resultados no debe contribuir a perpetuar los estereotipos de género, por ello la importancia de incluir un **lenguaje inclusivo (no sexista) tanto a nivel verbal como visual (evitar colores estereotipados e imágenes sobre mujeres realizando actividades en el ámbito privado o relacionadas con trabajos de cuidados, etcétera)**. Para este fin hay distintas guías que pueden servir de ayuda (ONU Mujeres, 2015) con ejemplos muy claros sobre cómo plantear términos genéricos e inclusivos que eviten la desagregación en masculino y femenino.

Otra cuestión, es que la propia difusión de los resultados sea una **herramienta para la sensibilización sobre la perspectiva de género en el empleo, de forma que no tenga solo un carácter informativo sino también apelativo sobre la desigualdad y los estereotipos entre mujeres y hombres**. Esta difusión y sensibilización puede promover

una influencia a distintos niveles, tanto el individual como el interpersonal o el colectivo (Marcos, 2021) ya sea a través de la concienciación sobre la actual desigualdad en algunos sectores de la economía (especialmente los sectores más



feminizados) como sobre la diferencial calidad del empleo (temporalidad, jornada parcial e inactividad).

Por último, es importante que la estrategia de comunicación se dirija a diferentes públicos, tanto a personas “expertas” como a administraciones públicas, y al público en general. Para ello, se puede **facilitar la comunicación mediante la generación de materiales visuales como las infografías o los banners, así como con otro tipo de materiales como los podcasts de audio (Biglia y Bonet, 2023).**

Asimismo, que se publique un informe con los resultados, facilitando tanto la transparencia como la transferencia a otras evaluadoras interesadas en la evaluación (Marcos, 2021).

## #15

### Estudio de caso nº2: Evaluación final del proyecto “Juntas Emprendemos” (Andaira, 2021).

*Comunicación de algunos de los resultados mediante un podcast.<sup>6</sup>*

*En este programa de Carne Cruda se habla sobre las diversas manifestaciones del síndrome de la impostora en el emprendimiento y ¿por qué los hombres sobreestiman sus capacidades y su rendimiento y las mujeres las subestimamos? con la coach feminista Carmen Barquín.*



6. Enlace al podcast: <https://www.juntasemprendemos.net/9o-programa-de-carne-cruda-sin-drome-de-la-impostora-en-el-emprendimiento/>

## 5 | CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES



## 5 | CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

A continuación, se enumeran algunas conclusiones extraídas de esta revisión metodológica, y a partir de ellas, una serie de aprendizajes que podemos considerar como los elementos clave para una evaluación con perspectiva de género aplicada a programas de empleo:



**Fase de diseño y reflexiones previas:** elección del objeto de evaluación y con qué motivación se realiza, de cara a conseguir una mayor igualdad entre mujeres y hombres, o tratar de contribuir a ella.



**Operacionalización y construcción de las preguntas:** incorporar la perspectiva de género de forma transversal a todos sus elementos, desde el diseño a la implementación, los resultados y el impacto diferencial sobre mujeres y hombres.



**Trabajo de campo e involucración de stakeholders:** incluir a todos los tipos de stakeholders, atendiendo a su variedad y diversidad, con especial atención a la cobertura de las mujeres en todos sus ejes de interseccionalidad: edad, etnia, origen, diversidad funcional, preferencia afectivo sexual, situación económica, situación laboral...



**Análisis de los resultados:** identificar si el programa influye sobre prácticas o normas, analizar si las afecta, refuerza o cambia (de manera intencional o no), y determinar cómo influye en la capacidad del programa para compensar las desigualdades de género.



**Comunicación de los resultados y toma de decisiones:** apropiación por parte de las propias personas participantes de los resultados de la evaluación y capacidad de generar con ella un mayor cambio social.

## 6 | BIBLIOGRAFÍA



## 6 | BIBLIOGRAFÍA:

**Alfama, E., y Cruells, M. (2013).** How can evaluation contribute to the Gender Mainstreaming strategy. *En: 3rd European Conference on Politics and Gender, Barcelona, pp. 21-23.* [\(PDF\) How can evaluation contribute to the Gender Mainstreaming strategy?](#)

**Alfama, E.; Cruells, M. y De la Fuente, M. (2014).** ¿Qué ha cambiado con esta crisis? El mainstreaming de género en la encrucijada. *Investigaciones feministas, 5, 69-95.* [¿Qué ha cambiado con esta crisis? El mainstreaming de género en la encrucijada | Investigaciones Feministas](#)

**Andaira (2021).** Evaluación final del proyecto “Juntas Emprendemos”. Tangente Grupo Cooperativo. [Memoria-Juntas-Emprendemos.pdf](#)

**Araceli, A., (dir.) (2009).** Materiales prácticos para el abordaje de la articulación metodológica en las ciencias sociales. *Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense (UCM).* [Materiales prácticos para el abordaje de la articulación metodológica en las ciencias sociales | Documentos - Universidad Complutense de Madrid](#)

**Arranz, J. M., y García Serrano, C. (2022).** La evaluación del impacto de las políticas públicas: el caso de las políticas del mercado de trabajo. *Papeles de economía española, 172, 139-154.* [La evaluación del impacto de las políticas públicas: el caso de las políticas del mercado de trabajo - Dialnet](#)

**Asociación Yo No Renuncio (2022).** El coste de la conciliación. [El coste de la conciliación - WomANDigital](#)

**Aval-lualab (2022).** Informe Barómetro de la Evaluación de Políticas Públicas con perspectiva de género. LAS NAVES. Ajuntament de València. [Informe-Barometro-Evaluacion-Genero.pdf](#)

**Bartolomé, C.; Suso, A. y Guilló, C. I. (2024).** La Evaluación de Impacto en función del género en el turismo. EMAKUNDE-Instituto Vasco de la Mujer. [La Evaluación de Impacto en función del género en el turismo](#)

**Batliwala, S. y Pittman, A. (2010).** Capturing Change in Women’s Realities. A Critical Overview

of Current Monitoring and Evaluation Frameworks and Approaches. Association for Women’s Rights in Development (AWID). [capturing change in womens realities.pdf](#)

**Biglia, B.; Bonet, J., (Eds.) (2023).** Introduciendo la perspectiva de género interseccional en las estadísticas: Guía teorico-práctica. [Introduciendo la perspectiva de género interseccional en las estadísticas: Guía teorico-práctica - Dialnet](#)

**Boneta, N.; Marroquín, S. y Martín, S. (2025).** Trabajo invisible y cuerpos rotos. Radiografía del empleo del hogar y cuidados en España. Intermón OXFAM. Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. [Trabajo invisible y cuerpos rotos. Radiografía del empleo de hogar y cuidados en España](#)

**Brisolara, S., Seigart, D., y SenGupta, S. (Eds.) (2014).** Feminist evaluation and research: Theory and practice. *Guilford Publications.* [\(PDF\) Reseña de Brisolara, Seigart y SenGupta \(Eds.\) \(2014\) Feminist Evaluation and Research](#)



**Bustelo, M. (2016).** Evaluation from a gender+ perspective as a key element for (re) gendering the policymaking process. *Journal of Women, Politics & Policy*, 38(1), 84-101. [Evaluation from a Gender+ Perspective as a Key Element for \(Re\) gendering the Policymaking Process: Journal of Women, Politics & Policy: Vol 38, No 1 - Get Access](#)

**Bustelo, M. (2017).** Evaluación con perspectiva de género: una evaluación de mayor calidad, alcance y rigor. *Revista Tiempo de Paz. Primavera 2017* N° 124. Pág 51-57. [Evaluación con perspectiva de género: una evaluación de mayor calidad, alcance y rigor](#)

**Bustelo, M., y Lombardo, E. (2013).** Los 'marcos interpretativos' de las políticas de igualdad en Europa: conciliación, violencia y desigualdad de género en la política. *Revista Española De Ciencia Política*, (14), 117-140. [Los 'marcos interpretativos' de las políticas de igualdad en Europa: conciliación, violencia y desigualdad de género en la política](#)

**Cañada, E. (2019).** El trabajo de las camareras de piso: un estado de la cuestión. *Papers de Turisme*, 62, pp. 67-84. [514-2306-1-PB](#)

**Carrasco, C. (Ed.) (2007).** Estadístiques sota sospita: proposta de nous indicadors des de l'experiència femenina. Generalitat de Catalunya, Institut Català de les Dones. [CatalàEINES7](#)

**Cea D'Ancona, M. Á. y Valles, M. S. (2017).** Discriminación múltiple: materiales teóricos, metodológicos y empíricos. Editorial Dextra. [Discriminación múltiple: materiales teóricos, metodológicos y empíricos | Documentos - Universidad Complutense de Madrid](#)

**Coll-Planas, G.; Solà-Morales, R. y Missé, M (2019).** Interseccionalidad en las políticas LGBTI metropolitanas: guía para la incorporación de la interseccionalidad en las políticas de diversidad sexual y de género. [Guía-interseccionalidad-políticas-diversidad-sexual-genero.pdf](#)

**Comisión Europea (2004).** Informe de 2004 sobre la igualdad entre mujeres y hombres. Bruselas, 19.2.2004 COM(2004) 115 final. [ALT 12 10.pdf](#)

**Cooksly, L. & Mark, M. (2012).** Influences on evaluation quality. *American Journal of Evaluation*, 2012, vol. 33, n. 1, pp. 79-84. [Influences on Evaluation Quality - Leslie J. Cooksly, Melvin M. Mark, 2012](#)

**De Quintana, J. (2021).** La perspectiva de género en la evaluación de políticas públicas. *Guía práctica 18*. Ivàlua, 2021. [GP 18 - La perspectiva de género en la evaluación de políticas públicas.pdf](#)

**Díaz, C., y Dema, S. (Eds.) (2013).** Sociología y género. Editorial Tecnos. [Sociología y Género - Tecnos Editorial](#)

**EMAKUNDE (2007).** Guía Básica para incorporar la perspectiva de género en la evaluación de los sistemas de empleo y formación. Instituto Vasco de la Mujer. [guia evaluación2 cast.](#)

**Espinosa, J. (2010).** La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda, XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: Congreso internacional (pp. 2687-2705). [La evaluación sensible al género: Una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda - Dialnet](#)

**Espinosa, J. (2018).** Guía de género para políticas públicas más transformadoras: Orientaciones para el análisis y la incidencia política. Observatorio de Género sobre Economía, Política y Desarrollo (GEP&DO). *Intermón OXFAM*. [\(PDF\) Guía de género para políticas públicas más transformadoras \(2018\)](#)

**Espinosa, J. y Bustelo, M. (2019).** ¿Cómo evaluamos el éxito de las políticas de igualdad de género? Criterios y herramientas metodológicas. *Revista Española de Ciencia Política*, 49, 151-172. [¿Cómo evaluamos el éxito de las políticas de igualdad de género? Criterios y herramientas metodológicas | Revista Española de Ciencia Política](#)

**Espinosa, J., Bustelo, M., y Velasco, M. (2022).** ¿Cómo evaluar el cambio estructural de género

en universidades? Aprendizajes de una práctica colaborativa y feminista". *IgualdadES*, (7), 413-440. [\(PDF\) Cómo evaluar el cambio estructural de género en universidades? Aprendizajes de una práctica colaborativa y feminista](#)

**Esposito, J., & Evans-Winters, V. (2021).** Introduction to intersectional qualitative research. *SAGE Publications, Incorporated*. [Introduction to intersectional qualitative research in Search-Works catalog](#)

**Expósito, C. (2013).** ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. *Investigaciones feministas 3: 203-22*. [¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. | Investigaciones Feministas](#)

**Fátima, Y. y García, J. I. (2021).** Evaluación de impacto de políticas activas de empleo para colectivos de difícil inserción laboral. *Cuadernos económicos de ICE*, (102). [\(PDF\) Evaluación de impacto de políticas activas de empleo para colectivos de difícil inserción laboral](#)

**Fundación ADECCO (2024).** Empleo para todas. La mujer en riesgo de exclusión social. [Informe #EmpleoParaTodas: la mujer en riesgo de exclusión en el mundo laboral - Fundacion Adecco](#)

**Fundación Santa María la Real (2018).** Manual de Buenas Prácticas para la inclusión de la perspectiva de género en programas de empleo y emprendimiento. Área de Empleo e Inclusión Social de la Fundación Santa María la Real. Comunidad de Madrid. [Manual de Buenas Prácticas para la Inclusión del Enfoque de Género en programas de Empleo y Emprendimiento | Lanzaderas de empleo](#)

**Fundación Santa María la Real (2024).** Informe de evaluación, lanzaderas de empleo en Álava. (2016-2024). Área de Empleo e Inclusión Social de la Fundación Santa María la Real. [Estudios y publicaciones - Área de Empleo e Inclusión Social | Santa María La Real](#)

**Gálvez, L. (2013).** Una lectura feminista del austericidio. *Revista de economía crítica*, (15), 80-110. [Revista de Economía Crítica](#)

**GenderLab (2022).** Guía de género e interseccionalidad en el trabajo: ¿en qué mujeres estamos pensando? GENDERLAB. [GUÍA DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD EN EL TRABAJO. ¿EN QUÉ MUJERES ESTAMOS PENSANDO? – REDINFOR PERU](#)

**Gómez, R. y Menéndez, S. (2019).** La evaluación con enfoque de género. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública. [Catálogo de publicaciones - Instituto Andaluz de Administración Pública - Junta de Andalucía](#)

**González, Á.; Alonso, I.; Dávila, M. (2005).** Guía para identificar la pertinencia de género. Instituto Andaluz de la Mujer. [Guía para identificar la pertinencia de género - Publicaciones - Junta de Andalucía](#)

**Gorjón, L. y de la Rica, S. (2024).** Trabajo a tiempo parcial: precariedad laboral y brechas de género. ISEAK. [Trabajo a tiempo parcial: precariedad laboral y brechas de género - Iseak](#)

**Hay, K., Sudarshan, R. M., & Mendez, E. (2012).** Why a Special Issue on evaluating gender and equity?. *Indian Journal of Gender Studies*, 19(2),

179-186. [Why a Special Issue on Evaluating Gender and Equity? - Katherine Hay, Ratna M. Sudarshan, Ethel Mendez, 2012](#)

**Hill Collins, P. & Bilge, S. (2016).** Interseccionalidad. Editorial Morata: Madrid. [\[PDF\] Interseccionalidad de Patricia Hill Collins | 9788471129673](#)

**Instituto de las Mujeres (2021).** Guías para incorporar la perspectiva de género en las actuaciones financiadas en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Federación Española de Municipios y Provincias. [Ministerio de Igualdad: Guías para incorporar la perspectiva de género en las actuaciones financiadas en el marco del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia - Fondos Europeos NG y 2021-2027 - FEMP](#)

**LAS NAVES (2023).** Informe de Evaluación de la Jornada de 4 Días. Valencia Innovation Capital. [Informe 4Dies Digital-4.pdf](#)

**Lázaro, R. y Jubany, O. (2017).** Interseccionalidad del género y mercado de trabajo postfordista. *La ventana [online]*, vol.5, n.46. [Redalyc.INTER-](#)

[SECCIONALIDAD DEL GÉNERO Y MERCADO DE TRABAJO POSTFORDISTA](#)

**Ligero, J. A.; Espinosa, J.; Mormeneo, C.; y Bustelo, M. (2014).** Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo. Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [Nueva publicación: Evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo - aecid.es](#)

**Ligero, J. A.; Porta, A.; Muñoz, N. y Bustelo, M. (2019).** Rayuela: un ejercicio de reflexión y comprobación para hacer una evaluación consciente. Madrid, Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas (UCM). [Universidad Complutense de Madrid](#)

**López Fdz. Cao M. y Porta A. (2020).** Autodiagnóstico MAV para la igualdad en museos y centros de arte: fundamentación teórica y metodológica. Mujeres en las Artes Visuales (MAV). [HERRAMIENTA MAV PARA LA IGUALDAD EN MUSEOS Y CENTROS DE ARTE | MAV](#)

**López-González, J.L.; Medina-Vicent, M., (2020).** Las Kellys y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política. *Digithum*, 25. [Las Kellys y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política](#)

**Luminet, Aditi (2018).** Four Ways to Incorporate a Gender Lens in Your Measurement and Evaluation Efforts. *FSG Reimagining Social Change*. [Four Ways to Incorporate a Gender Lens in Your Measurement and Evaluation Efforts - FSG](#)

**Marcos, C. (2021).** Metaevaluación de las evaluaciones valencianas de cooperación internacional: una mirada desde la igualdad interseccional. [Máster Propio en Evaluación de Programas y Políticas Públicas \(UCM\)](#).

**Merino, A. (2025).** Índice ClosinGap: Midiendo la brecha de género en España y cuantificando su impacto económico. *PwC España*. [Índice Closin-Gap - Closingap](#)

**Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2024).** Palancas para la inclusión: recomendaciones del laboratorio de políticas de inclusión en base a la evidencia científica. Labo-

ratorio de Políticas de Inclusión (MISSM). [LaboratorioPolíticasInclusion\\_9Abril2024\\_def](#)

**Mujeres en el Sector Público (2023).** Informe sobre formación y perspectiva de género en el empleo público 2023. Ministerio de Hacienda y Función Pública Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). [fc37b007-40b4-cc11-8d67-4abb8a96df0e](#)

**Murguialday, C., Vázquez, N. y González, L. (2008).** Un paso más: Evaluación del impacto de género. Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID). [Cooperación al desarrollo: "Un paso más en el impacto de género"](#)

**Observatorio DLD (2024a).** Informe de resultados de investigación 2024. Área de Empleo e Inclusión Social de la Fundación Santa María la Real. Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. [ODLD informe 2024.pdf](#)

**Observatorio DLD (2024b).** Guía de compilación de Indicadores para la Evaluación de Programas de Empleo Observatorio DLD 2024. Área de Empleo e Inclusión Social de la Fundación Santa María la Real. Ministerio de Derechos Sociales,

Consumo y Agenda 2030. [https://areaempleofs-mlr.es/?sdm\\_process\\_download=1&download\\_id=30796](https://areaempleofs-mlr.es/?sdm_process_download=1&download_id=30796)

**OIT (2015).** Guía de recursos sobre cuestiones de género en las políticas de empleo y del mercado de trabajo. Organización Internacional del Trabajo. [Guía de recursos sobre las cuestiones de género en las políticas de empleo y del mercado de trabajo: Empoderamiento económico de la mujer e igualdad de género | International Labour Organization](#)

**OIT (2017).** Hacia un futuro mejor para las mujeres en el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres. [wcms\\_602066.pdf](#)

**OIT (2022).** Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2022-2025. [Publicación Plan de Acción](#)

**ONU Mujeres (2015).** Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. [UN-Women-Evaluation-Handbook-es.pdf](#)

**Orozco, A. P. (2014).** Subversión feminista de la economía: aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. Madrid: Traficantes de sueños. [\(PDF\) Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida](#)

**Patton, M. (2011).** Utilization-focused evaluation. Sage publications. [Essentials of Utilization-Focused Evaluation | SAGE Publications Ltd](#)

**Podems, D. (2010).** Feminist evaluation and gender approaches: there's a difference?. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 6(14), 1-17. [Feminist Evaluation and Gender Approaches: There's a Difference? | Journal of MultiDisciplinary Evaluation](#)

**Red CIMAS (2017).** Metodologías participativas. Editorial Dextra. [Metodología – Red Cimas](#)

**Rodó-Zarate, M. (2022).** Interseccionalidad. Desigualdades, lugares y emociones. Ediciones Bellaterra. [Interseccionalidad. Desigualdades, lugares y emociones de María Rodó-Zárate - Dialnet](#)

**Rodríguez, P. (2024).** Desigualdades de género en las plataformas digitales de trabajo. Centro de Estudios Andaluces. *Colección Enfoques*. [Desigualdades de género en las plataformas digitales de trabajo](#)

**Sagastizabal, M., y Luxán, M. (2015).** Género y uso del tiempo. Dos décadas de cambio social en la CA de Euskadi a través del uso del tiempo. *Encuesta de presupuestos del tiempo, 2013*, 385-423. [Monografico EPT 12.pdf](#)

**Sallé, M. A. (2003).** Evaluación de políticas públicas. Aspectos clave y género. Cómo evaluar las políticas públicas desde la perspectiva de género. Diputación Foral de Bizkaia. [evaluacion\\_genero.pdf](#)

**Sánchez, S. (2020).** Las políticas de igualdad: de la "ceguera de género" a la "pertinencia de género" en la evaluación de la evaluabilidad. *Filanderas. Revista Interdisciplinar de Estudios Feministas* (5), 29-43. [\(PDF\) LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD: DE LA «CEGUERA DE GÉNERO» A LA «PERTINENCIA DE GÉNERO» EN LA EVALUACIÓN DE EVALUABILIDAD](#)

**Scriven, M. (1991).** Evaluation Thesaurus (4th ed.). SAGE Publications, Inc. [Evaluation Thesaurus | SAGE Publications Inc](#)

**Tapella, E.; Rodríguez Bilella, P.; Sanz, J. C.; Chavez-Tafur, J.; y Espinosa, J. (2021).** Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa. Bonn, Alemania: Deval. [Siembra y Cosecha: Manual de evaluación participativa](#)

**Verloo, M. (1999).** Guía para la evaluación del impacto en función del género. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Comisión Europea. [Guía para la evaluación del impacto en función del género - Publications Office of the EU](#)

**Weiss, C. (1998).** Evaluation. Upper Saddle River, Prentice Hall. [Evaluation \(2nd Edition\), by Carol Hirshon Weiss, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, 372 pp](#)

**Zermeño, F. (2014).** Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad de género. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [Cerrando el círculo.](#)



# Laboratorio de evaluación y empleo con perspectiva de género

ÁREA DE EMPLEO E INCLUSIÓN  
SOCIAL DE LA FUNDACIÓN  
SANTA MARÍA LA REAL

[www.areaempleofsmr.es](http://www.areaempleofsmr.es)