

# Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social



Nacional Monte de Piedad®



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

**Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social**

<http://www.mx.undp.org/>

Copyright © 2019

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Montes Urales 440, Col. Lomas de Chapultepec, Del. Miguel Hidalgo

C.P.11000, Ciudad de México.

Elaborado y publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Las opiniones, análisis y recomendaciones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas, mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Diseño editorial: Alejandro Espinosa/Sonideas

Impreso en México

## **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México**

**Lorenzo Jiménez de Luis**

Representante Residente

**Cynthia Valdés**

Oficial Nacional de Desarrollo Social y Económico

**Anwar Suárez**

Asociado de Programa de Desarrollo Social y Económico  
y Punto Focal VIH/SIDA

**Silvana Sosa Clavijo**

Coordinadora del Modelo de Formación

**Fiódor Rodríguez Mancebo**

Especialista del Modelo de Formación

**Ernesto Velasco Sánchez**

**Santiago Munevar Salazar**

Redactores

### **Nacional Monte de Piedad I.A.P.**

**Marisol Fernández Alonso**

Directora de Inversión Social

**Karla Caballero Arista**

Subdirectora de Inversión Social

Proyecto “Modelo de formación y capacitación para transitar  
hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión”

# Contenido

<b>Presentación</b> .....	7
<b>Capítulo 1. La importancia de la evaluación en el marco de la Agenda 2030</b> .....	11
Introducción.....	11
1.1. El papel del seguimiento y la evaluación en las organizaciones de desarrollo.....	12
1.2. Las fases de un proceso evaluativo.....	13
<b>Capítulo 2. Tipos y métodos de evaluación del desempeño de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo</b> .....	15
Introducción.....	15
2.1. ¿Qué es el seguimiento y la evaluación en el marco de las intervenciones sociales con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo?.....	16
2.2. ¿Qué principios metodológicos deben adoptarse en el seguimiento y la evaluación de las intervenciones sociales con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social para el logro del impacto efectivo?.....	19
2.3. ¿Qué tipos de evaluación permiten determinar la integración de los ODS y el EBDH en el modelo organizacional (características generales de las evaluaciones de diseño, resultados e impacto)?.....	21
2.4. ¿Qué fuentes y técnicas de recolección de información sirven para el monitoreo y evaluación de las intervenciones y de las capacidades organizativas?.....	24
<b>Capítulo 3. Guía para la evaluación de diseño del modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH</b> .....	27
Introducción.....	27
3.1. ¿Se ha definido adecuadamente el problema en términos del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?.....	28
3.2. ¿Se identificaron a los actores involucrados con el goce efectivo de los derechos de interés para la intervención?.....	35
3.3. ¿Se identificaron procesos o situaciones del contexto que se relacionen con la vulneración de los derechos de interés para la intervención?.....	37
3.4. ¿Se definieron los objetivos de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?.....	37
3.5. ¿Se definieron los indicadores de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?.....	39
<b>Capítulo 4. Guía para la evaluación de capacidades requeridas para realizar el modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH</b> .....	43
Introducción.....	43

4.1. Análisis de capacidades organizativas para implantar un modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH .....	44
4.2. ¿En qué medida la organización ha logrado adquirir las capacidades necesarias? Análisis FODA .....	59
4.3. ¿El sistema de seguimiento y evaluación ha incorporado el EBDH y de desarrollo sostenible? .....	67
4.4. ¿La organización cuenta con mecanismos de rendición de cuentas y comunicación consistentes con el EBDH y de desarrollo sostenible? .....	67

## **Capítulo 5. Guía para la evaluación de impacto de las intervenciones de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social** .....

Introducción .....	71
5.1. ¿Qué es una evaluación de impacto y cuándo evaluar el impacto de una intervención? .....	72
5.2. ¿Qué condiciones se requieren para llevar a cabo una evaluación de impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social? .....	73
5.3. ¿Qué tipos de evaluación existen para evaluar el impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social? .....	75
5.4. ¿Qué etapas, elementos y características debe tener el diseño de una evaluación de impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social? .....	79

## **Conclusiones** .....

## **Referencias bibliográficas** .....

## **Anexos** .....

Anexo 1. Glosario .....	88
Anexo 2. Instrumento para la evaluación de la integración del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social en el diseño de intervenciones de OSC .....	96
Anexo 3. Instrumentos para determinar el desarrollo de capacidades para la integración de los ODS con EBDH e inclusión social en el modelo de intervención de las OSC .....	100
3.1. Valoración de capacidades para la incorporación del EBDH, de desarrollo sostenible e inclusión social .....	101
3.2. Problemas centrales asociados a las capacidades de las organizaciones .....	103
3.3. Evaluación de capacidades funcionales y técnicas .....	106
3.4. Evaluación de los procesos de desarrollo de capacidades .....	110
3.5. Análisis FODA .....	112
3.6. Sistema de seguimiento y evaluación .....	113
Anexo 4. Instrumento para la integración del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social en las evaluaciones de impacto de intervenciones de OSC .....	117



# Presentación

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) existen para defender los derechos o satisfacer necesidades de diferentes grupos sociales y comunidades y para asegurar la preservación de los recursos naturales para las próximas generaciones. Por tanto, se trata de grupos de personas que tienen un compromiso con los demás, para lograr un desarrollo que asegure la dignidad de las personas y que ofrezca las mismas o más oportunidades a nuestras hijas e hijos. Esto concuerda con el espíritu que anima la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por 193 países, incluyendo al Estado Mexicano. De hecho, la Agenda enfatiza la importancia de trabajar desde todos los sectores para alcanzar resultados para todas y todos y “no dejar a nadie atrás”, logrando el desarrollo sostenible de la humanidad. Por ello, es primordial contar con la participación y compromiso de todos los sectores de la población. Por su cercanía a la ciudadanía, la Agenda confiere un papel protagónico a las OSC. Para cumplir este propósito, es necesario que las mismas fortalezcan sus capacidades y reorienten sus modelos de intervención para transitar desde formas tradicionales de asistencia hacia modelos sostenibles, que pongan énfasis en los derechos humanos y en el cambio esperado en las personas y comunidades.

Nacional Monte de Piedad (NMP), como Institución de Asistencia Privada (IAP) sin fines de lucro, que hoy en día contribuye a mejorar la vida de las personas y comunidades más vulnerables (personas que necesitan rehabilitación, personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros) a través del préstamo prendario y el apoyo financiero a programas sociales, se suma a este compromiso, estableciendo programas orientados al desarrollo de capacidades de las OSC que apoya. La finalidad de estos es que estas organizaciones transiten hacia un modelo de Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH), inclusión y desarrollo sostenible que incremente el impacto efectivo de sus programas, mejore la calidad de la atención brindada y contribuya al logro de los ODS.

Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, con comprobada experiencia en el desarrollo de personas y naciones a través de la gestión y puesta en marcha de proyectos de desarrollo social, humano y ambiental y la institucionalización de la política social, se constituye en socio estratégico por su experiencia, solidez y capacidad técnica para el desarrollo de capacidades organizacionales.

En congruencia con todo lo anterior, se ha establecido una alianza entre el PNUD y NMP que dio origen al proyecto “Modelo de formación y capacitación para transitar hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión”. La finalidad es lograr que las OSC que reciben apoyo por parte de NMP fortalezcan sus capacidades para incorporar el EBDH y de desarrollo sostenible en sus intervenciones. Esta iniciativa va más allá de la capacitación, entendida como el desarrollo de las habilidades individuales y organizacionales, y apunta a formar, educar, para la consecución de un modelo a seguir, desarrollando capacidades con el propósito de lograr un cambio de enfoque en las formas de intervención de las OSC. La importancia de las capacidades radica en el hecho de que éstas ayudan a fortalecer y sostener “los

cimientos necesarios para implementar y revisar las estrategias de desarrollo nacional y local”, mismas que resultan indispensables para “promover el desarrollo humano sostenible” (PNUD, 2009b).

En sintonía con los propósitos de la Agenda 2030, se trata de integrar mejor las dimensiones económicas, sociales y ambientales en las actividades cotidianas de las organizaciones que trabajan en diferentes temáticas de desarrollo y que prestan servicios clave a sus comunidades. El resultado final es lograr que los esfuerzos y recursos públicos, privados y de la sociedad civil se articulen para promover los resultados deseados, en materia de pobreza, protección del medioambiente y la generación de oportunidades de progreso con igualdad.

Los retos que plantea la Agenda son, sin embargo, de gran envergadura. Se trata de no dejar a nadie atrás, a partir del establecimiento de diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con 169 metas y 232 indicadores para darles seguimiento. Esto quiere decir que no es suficiente con adoptar el discurso del desarrollo sostenible, sino que las diversas iniciativas deben tener claridad sobre la contribución que pretenden realizar en el logro de los ODS y contar con la capacidad de generar los resultados concretos de los que depende dicha contribución. Lo anterior bajo la conciencia de que la Agenda 2030 es integral, donde los objetivos son interdependientes y en los que cada uno de ellos es de igual importancia.

Una de las capacidades cruciales requeridas es la de definir, dar seguimiento y ofrecer evidencia de que los programas, proyectos, servicios o intervenciones de una OSC efectivamente generan cambios trascendentes en la realidad de las personas y, por tanto, avanzan en la realización de sus derechos y en el desarrollo sostenible de las comunidades. Sólo contando con información confiable, útil para tomar decisiones, se podrán mejorar las actividades y aumentar la eficacia y eficiencia organizativa, esto es, su desempeño. La evaluación se vuelve una actividad que requiere incorporarse al día a día y que debe contar con la comprensión y apoyo decidido tanto de los directivos como de los prestadores de servicios. Es pasar de una gestión organizativa basada en buenas intenciones y en la experiencia a una que tiene como base el conocimiento y el uso de evidencia.

El propósito general del manual es, por un lado, *ofrecer conceptos, métodos y herramientas que permitan valorar en qué medida los enfoques de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión han sido incorporados en las intervenciones de una organización de la sociedad civil*. En otras palabras, se trata de dotar de elementos para poder valorar si los programas o proyectos han adoptado una perspectiva de derechos humanos, es decir, que parten de un conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona, así como los conceptos y enfoques de desarrollo sostenible e inclusión en las diferentes etapas de la intervención: su diseño, ejecución y evaluación. Por el otro lado, se busca ofrecer formas de valoración del grado en que las intervenciones están logrando producir los resultados y efectos deseados por sus diseñadores y por los actores sociales involucrados.

## Estructura del manual

En las páginas siguientes se ofrecen conceptos, métodos y herramientas para orientar las actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación de intervenciones con EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión. El primer capítulo trata sobre la importancia de la evaluación en el marco de la Agenda 2030. Se presenta el ciclo de las actividades evaluativas y los atributos de calidad de cada una de sus etapas.



Se busca dotar al lector de un panorama general de lo que implican los ejercicios de seguimiento y evaluación, así como de elementos para poder reflexionar sobre si se están realizando conforme a buenas prácticas.

El Capítulo 2 se centra en definir los diferentes tipos y métodos de evaluación, señalando sus características y su utilidad en diferentes momentos del ciclo de un programa o proyecto. En particular, se dota al lector de criterios para definir un plan de evaluación, que contemple tipo, metodología y fuentes de información de un ejercicio evaluativo.

El Capítulo 3 se dedica a ofrecer un panorama general de cómo realizar una evaluación de diseño de intervenciones con EBDH y de desarrollo sostenible. Se establecen estándares que se desprenden de la metodología de marco lógico (MML), señalando las características que deben tener la definición de los derechos relacionados con la intervención, la definición de problemas y poblaciones objetivo, la identificación de actores y procesos, así como la adopción de indicadores.

En el Capítulo 4 se brindan elementos para valorar el grado en que la organización cuenta con las capacidades necesarias para operar sus actividades con un EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión, así como para hacer una evaluación de los mecanismos de seguimiento y monitoreo existentes, y de las estrategias de comunicación de la información generada por dicho sistema.

Por último, en el Capítulo 5 se hace una revisión panorámica de los distintos enfoques y métodos de evaluación de impacto de las intervenciones, con miras a familiarizar a los lectores con conceptos básicos que faciliten la comprensión de este tipo de ejercicios y les permitan comprender sus ventajas y limitaciones. Se pretende que puedan entender su utilidad en el contexto específico de la organización en la que colaboran. Al final del manual se incluye un glosario de términos utilizados en el mismo.



# Capítulo 1. La importancia de la evaluación en el marco de la Agenda 2030

## Introducción

Como se mencionó con anterioridad, la efectividad y eficiencia de las acciones de desarrollo requiere generar, procesar y analizar información sobre la realización de las actividades y los cambios operados atribuibles a las intervenciones. Por esta razón, debe contarse con formas o métodos para asegurar que las actividades evaluativas se integren en el modelo de operación de la organización.

El enfoque que se utiliza es el de Gestión basada en Resultados (GBR), que, de acuerdo con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, orienta los esfuerzos a la consecución de cambios concretos en la realidad, aprovechando la información para dirigir con orientación hacia los resultados deseados y utilizar la información para mejorar las decisiones. En otras palabras, es un enfoque de organización y dirección que pretende dotar de capacidades a los diferentes actores del desarrollo para generar contribuciones significativas para el logro de cambios sociales (García López y García Moreno, 2010). La intención es lograr la generación de valor social a partir de un proceso sistemático basado en los siguientes principios:

- 1. Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del programa, proyecto o servicio;**
- 2. Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados;**
- 3. Mantener formas sencillas de medición y gestión de la información;**
- 4. Gestionar para, no por resultados (es decir, con suficiente flexibilidad para adaptar y mejorar las intervenciones); y**
- 5. Usar la información de resultados para el aprendizaje organizativo y la toma de decisiones.**

Este modelo requiere del desarrollo de capacidades dentro de las organizaciones, así como para adaptarlos a sus circunstancias particulares. Más importante aún, es que se vuelve crucial un cambio de mentalidad y de comportamientos dentro de cada organización, para que, a partir de la información generada por los sistemas de monitoreo y evaluación, utilizar estos recursos para tomar las decisiones necesarias y asegurar la eficiencia, eficacia y calidad de sus programas y proyectos.

Un reto adicional es el planteado por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En su diseño, se ha hecho énfasis en dos aspectos que tienen implicaciones para las formas en que

debe darse seguimiento y evaluar las acciones que buscan contribuir a su logro. Por una parte, los ODS parten de una visión integral del desarrollo sostenible, por lo que es importante entender cómo los diferentes objetivos dependen unos de otros y de cómo, en circunstancias particulares, pueden existir tensiones y contradicciones entre ellos.

La segunda característica importante de la Agenda 2030 es su universalidad, es decir, que los principios, estándares y valores que promueven son aplicables a todos los países y personas. Como corolario, se hace énfasis en el compromiso de “no dejar a nadie atrás”, esto es, los esfuerzos deben asegurar que no se profundizan las brechas entre los diferentes grupos de la población (Bamberger, Segone y Tateossian, 2016). Con respecto a este segundo reto, la GBR, para ser congruente con el enfoque de derechos y la inclusión social, debe tener siempre sensibilidad hacia las características y situaciones particulares de los grupos frecuentemente marginados de la toma de decisiones y cuyos derechos han sido vulnerados, y adoptar un enfoque sensible al género, de manera que no se reproduzcan en las mediciones y evaluaciones las formas de discriminación y exclusión que existen en nuestras sociedades.

### **1.1. El papel del seguimiento y la evaluación en las organizaciones de desarrollo**

La Agenda 2030 ha definido como uno de los retos importantes lograr que los ODS sean asumidos como compromisos no sólo por los gobiernos nacionales, sino por las autoridades locales, las empresas y, de manera crucial, por la sociedad en general, especialmente la sociedad civil organizada. Las organizaciones civiles pueden jugar diferentes papeles: ser defensoras de los derechos de ciertos colectivos, vigilar el cumplimiento de los compromisos que los gobiernos asumen con relación a los ODS, proveer bienes y servicios que hacen efectivos los derechos de las personas, etc.

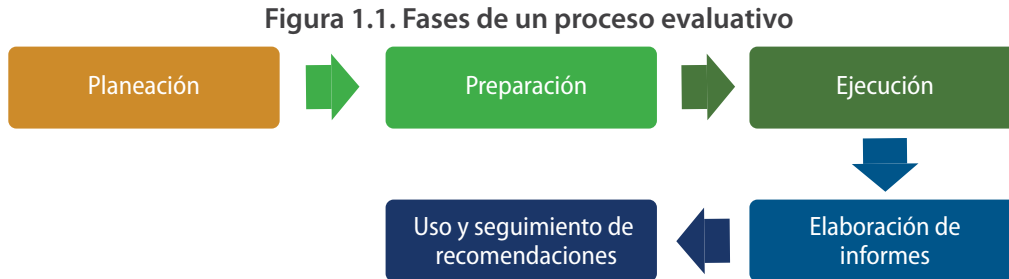
La necesidad de establecer alianzas entre estos diferentes actores se basa en el hecho de que los recursos, conocimientos y experiencia necesarios para avanzar no están disponibles completamente para cualquiera de ellos de manera aislada. Por ejemplo, el conocimiento de las circunstancias de vida de grupos específicos de la población está más al alcance de las organizaciones que los atienden que de las instituciones del gobierno nacional en la capital del país. Compartir capacidades, inteligencia colectiva, activos, presupuestos, etc. es indispensable para poder afrontar la magnitud del desafío que la Agenda 2030 plantea.

Ahora bien, no es suficiente con la mera voluntad de contribuir a la efectivización de los derechos y al logro de los ODS. Para que la labor de cada OSC contribuya de manera significativa es necesario clarificar cómo se vincula su trabajo con los derechos humanos o con el desarrollo sostenible, adoptar compromisos claros para avanzar en su realización y actuar de manera coherente con las metas adoptadas (García Varela y Borja Segade, 2017). Adicionalmente, es necesario conocer y hacer uso adecuado de las herramientas y mecanismos que permitan alinear la actividad organizativa a las contribuciones que se desea hacer, asegurarse mediante el seguimiento de que se va en la dirección correcta y evaluar si se han logrado los resultados deseados y que no se estén generando efectos colaterales negativos.

Lo anterior requiere el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación tanto en las personas como en la organización como un todo. Cada esfuerzo evaluativo requiere conocimientos y experiencia particulares. Es indispensable iniciar con conocimiento de las etapas de la gestión de un modelo evaluativo. Estas se describen a continuación.

## 1.2. Las fases de un proceso evaluativo

Los pasos o etapas clave de un proceso de evaluación son: planeación, preparación, ejecución, elaboración de informes y uso y seguimiento de recomendaciones (UN Women, 2015).



Fuente: UN Women (2015).

La etapa de planeación se refiere al momento en que se decide qué evaluar (programa, proyecto, servicio, o actividad), y el cómo hacerlo, es decir, el tipo y metodología y estimación de los recursos necesarios para realizar las actividades de evaluación. Por ejemplo, una organización que ofrece asistencia legal a migrantes, servicios de apoyo a su estancia en el país mientras se resuelve su situación legal y, además, trata de incidir en las políticas públicas para alienarlas con las convenciones, acuerdos y tratados internacionales en la materia, puede elegir evaluar una, algunas o todas sus intervenciones, aunque para cada una de ellas planteará preguntas de evaluación diferentes y requerirá de aplicar técnicas distintas también. Finalmente, se requiere valorar si la ejecución del proceso evaluativo es viable dados los recursos, capacidades y contexto en que se encuentra.

La segunda etapa, la preparación, se refiere a establecer los roles a desempeñar por las diferentes personas involucradas en la evaluación, identificar actores u organizaciones que será necesario que participen de diferentes maneras durante la misma y redactar los términos de referencia del ejercicio. Esto es particularmente importante para asegurarse que cada persona clave cuenta con información suficiente sobre el objetivo y alcance del proceso evaluativo, y para definir lo que se espera de él en términos de información. Finalmente, se debe constituir el equipo de evaluación.

La ejecución implica gestionar a los miembros del equipo de evaluación y a sus interlocutores dentro y fuera de la organización, organizar las actividades de recolección de información y realizar el análisis de los datos obtenidos. Por ejemplo, si se quiere valorar un servicio a personas con discapacidad, durante la ejecución se definirá el tipo de información que es necesario recabar, se organizará la realización de entrevistas con prestadores del servicio, beneficiarios, sus familias, etc. y se organizará la forma en que se procesarán las mismas, etc.

La elaboración del reporte o reportes de evaluación requiere de establecer los mecanismos de control de calidad de este, es decir, la forma en que se garantizará que la información incluida esté adecuadamente verificada y sea válida, que la redacción y presentación sea apropiada para comunicar con claridad lo que se quiere decir a las audiencias clave y que se ha incorporado el EBDH en el tratamiento de la información. Por ejemplo, el reporte de evaluación de una intervención de mejoramiento del entorno urbano requiere de ser sometido a revisión por parte de los propios beneficiarios, incluyendo colectivos con necesidades y perspectivas frecuentemente dejadas de lado, como las mujeres o los jóvenes.

Finalmente, el uso y seguimiento de recomendaciones se relacionan con la forma en que los contenidos del reporte de evaluación son incorporados en la toma de decisiones de la organización, de manera que se mejoren tanto las intervenciones en marcha como aquellas que se realicen en el futuro. En particular, es importante que se establezcan los medios para verificar que las recomendaciones relevantes y viables son adoptadas y ejecutadas por los responsables del programa o proyecto. Debe tenerse cuidado que este proceso de verificación no se convierta en un mero trámite, sino que realmente se valoren cambios cualitativos en la forma en que se diseñan o ejecutan los programas o proyectos.

En la tabla siguiente se ofrece una lista de verificación que permite valorar la calidad del proceso de evaluación en sus diferentes etapas.

**Cuadro 1.1. Lista de verificación del proceso de evaluación**

Etapa	Aspectos a valorar	Cumplimiento
Planeación	¿Se ha definido el objetivo, alcance, tipo y metodología de la evaluación con participación de los tomadores de decisiones, responsables operativos, y otros actores clave?	Sí No
	¿Se cuenta con un plan de evaluación que define objetivo, preguntas de evaluación, metodología, resultados esperados y responsables?	Sí No
	¿Se ha definido qué actores, internos y externos, deben participar en el proceso de evaluación y cómo lo harán?	Sí No
Preparación	¿Se cuenta con términos de referencia (TDR)?	Sí No
	¿Se consultaron los TDR con responsables directivos y operativos de programa, proyecto, o servicio a evaluar?	Sí No
	¿Se han sometido a revisión experta los TDR?	Sí No
	¿Se seleccionó a la persona (interna o externa) que realizará la evaluación con base en un proceso transparente, cierto y basado en mérito?	Sí No
Ejecución	¿Se recopiló información sobre la situación y necesidades de los titulares de derechos?	Sí No
	¿Se recopiló información sobre el cumplimiento de responsabilidades por parte de los titulares de obligaciones?	Sí No
	¿Se definieron técnicas adecuadas para recopilar la información necesaria para realizar la evaluación?	Sí No
	¿Se controló la calidad del análisis de los datos recopilados?	Sí No
Elaboración de informes	¿Se establecieron rutinas o mecanismos para revisar la calidad del reporte?	Sí No
	¿El borrador de reporte fue consultado con los beneficiarios y miembros clave de la comunidad?	Sí No
	¿El borrador fue revisado por una o varias personas expertas?	Sí No
Uso y seguimiento de recomendaciones	¿El reporte de evaluación fue utilizado para mejorar la intervención valorada?	Sí No
	¿Se asumieron compromisos de adopción de recomendaciones por parte de los responsables de la intervención?	Sí No
	¿Se ejecutaron las recomendaciones de mejora aceptadas en tiempo y con la calidad deseada?	Sí No

Fuente: elaboración propia.

# Capítulo 2. Tipos y métodos de evaluación del desempeño de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo

## Introducción

“Me pidieron evaluar un programa en Harlem central. Una de las metas del programa era traer a estudiantes universitarios afroamericanos de universidades en el sur a laborar en Harlem, en las escuelas, los hospitales y las agencias sociales. Fueron entrenados y entonces pasaron un año en la comunidad trabajando. Cuando acabé mi evaluación del programa, el informe tenía 3 volúmenes. Enviamos las copias del informe a Washington: ¡Nunca oí una palabra de ellos! Tenía la sensación de que me había tirado al océano y que no había hecho ninguna diferencia. Así pues, me pregunté: ‘Porqué patrocinaron esta evaluación si no iban a prestar ninguna atención a ella?’ Así es como me interesé en los usos de la investigación: ¿Qué estaba pasando? ¿Qué puede hacer el investigador, o cualquier otra persona, para incentivar que se preste más atención a la investigación?” Carol Weiss<sup>1</sup>.

### Cuadro 2.1. Razones por las que las evaluaciones no se utilizan

1. Oportunidad: se toma mucho tiempo, resultados obsoletos.
2. Relevancia: no añaden valor a la toma de decisiones.
3. Generalidad: evaluaciones estrechas o poco generalizables.
4. Costo: no se cuenta con los recursos para implementar las acciones sugeridas.
5. Ideología e influencia política: las decisiones pueden ser guiadas por agendas políticas o valorativas (no técnicas), poco sensibles a la evidencia.

Fuente: Veney & Kaluzny (1984).

<sup>1</sup> Patton, Michael Q. (2008). *Utilization Focused Evaluation*. Thousand Oaks: Sage, p. 19.

Como se desprende de los contenidos iniciales de este manual, el monitoreo y la evaluación son una necesidad tanto como un elemento esencial de una gestión democrática, como por ser elemento necesario para mejorar las intervenciones (Lakoandé, 2015). En la medida en que los ejercicios de seguimiento y evaluación generen información que resulte de utilidad para sus diferentes usuarios, tanto dentro como fuera de la organización, incluyendo beneficiarios, operarios, directivos, donantes, aliados y público interesado, se podrá asegurar que los mismos tengan incidencia sobre la toma de decisiones y, por tanto, justifiquen la inversión de recursos que en ellos se hace.

La utilidad y la utilización de las evaluaciones requiere de contar con ciertas características tanto técnico-metodológicas, como de carácter organizativo, que aseguren la calidad, confiabilidad, utilidad y, en última instancia, uso de la información generada. En este capítulo se presentan los principios básicos a los que deben apegarse los esfuerzos de seguimiento y evaluación acordes con el EBDH, desarrollo sostenible y equidad, así como tipos y métodos que pueden utilizarse para valorar diferentes aspectos de las intervenciones.

## 2.1. ¿Qué es el seguimiento y la evaluación en el marco de las intervenciones sociales con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo?

La investigación evaluativa se puede entender como el proceso de determinar el mérito o valía de algo, lo que requiere definir los criterios o estándares que resultan relevantes para determinar el valor de lo evaluado, comparar el desempeño alcanzado contra dichos criterios y sintetizar la información para poder emitir un juicio (Scriven, 1991). En particular, la evaluación del desarrollo se puede definir como:

*Una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados. En el contexto del desarrollo, por evaluación se entiende la determinación del valor o importancia de una intervención de esta naturaleza (OCDE, 2010).*

La primera pregunta es, por tanto, cuál es el mirador desde el que se desea hacer la evaluación. Es decir, qué dimensiones de la intervención que deseamos valorar se van a tomar para realizar la investigación evaluativa. Esta decisión determinará el tipo de criterios a utilizar y, por tanto, el tipo y metodología de evaluación que se utilizará. De acuerdo con los Criterios para Evaluar la Asistencia al Desarrollo (DAC) (OCDE, 1991), la evaluación del desarrollo puede valorar cinco grandes aspectos, que son:

- **Relevancia:** determinar en qué medida los objetivos de una intervención de desarrollo son compatibles con los requerimientos de los beneficiarios, las necesidades del país donde se aplica, las prioridades globales (por ejemplo, los ODS) y las políticas de los aliados y agencias de desarrollo;
- **Efectividad:** medir el grado en que la intervención logra sus objetivos;
- **Eficiencia:** medir la relación entre los productos (de manera cuantitativa y cualitativa) y los insumos requeridos para generarlos;
- **Impacto:** identificar los cambios, positivos y negativos, que ha producido la intervención de desarrollo, directa o indirectamente, de manera intencional o no.
- **Sostenibilidad:** valorar la resiliencia al riesgo del flujo de beneficios que genera la intervención en el tiempo.



Las actividades de seguimiento y evaluación se orientan a hacer juicios sobre alguno o algunos de estos aspectos, aunque con propósitos, enfoques y métodos diferentes. Vale la pena detenerse en presentar sus diferencias. Por seguimiento se entiende “un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos” (PNUD, 2009). La evaluación, por su parte, “es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones” (Ibid.). De esta manera, el seguimiento es una actividad que trata de generar información sobre el avance en el logro de los objetivos planteados por la intervención, normalmente realizada por sus propios responsables. Mientras que la evaluación es una instancia independiente para determinar el éxito de la intervención en lograr los cambios planteados. La diferencia fundamental es ese grado de independencia, así como la rigurosidad de su metodología. Sin embargo, tienen en común la intención de ofrecer información que apoye la toma de decisiones para mejorar el desempeño obtenido. Las diferencias se sintetizan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.2. Seguimiento y evaluación: distinciones básicas**

Seguimiento	Evaluación
Clarifica los objetivos de la intervención	Analiza por qué los resultados deseados se han o no logrado
Establece vínculos entre las actividades y recursos con los objetivos	Valora las contribuciones específicas de la intervención al logro de los resultados
Traduce los objetivos en indicadores de desempeño y establece metas	Examina el proceso de ejecución de las actividades
Recolecta datos para actualizar los indicadores de manera periódica y compara los resultados obtenidos con las metas.	Ofrece lecciones y destaca logros significativos y el potencial de la intervención, así como recomendaciones de mejora.

Fuente: Kusek y Rist (2004).

El seguimiento y la evaluación, junto con la planificación, son elementos indispensables para contar con evidencia que apoye una buena toma de decisiones, de manera que se logren los cambios deseados, apegados al EBDH y que contribuyen a un desarrollo sostenible con inclusión. Sin información de este tipo es probable que se desperdicien recursos, energía y tiempo en actividades que no son eficaces.

Ahora bien, es importante asegurar que las labores evaluativas sean congruentes con el EBDH y el desarrollo sostenible con inclusión; para ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Asegurar que la evaluación se enfoca en valorar si los cambios generados están vinculados claramente con las necesidades y expectativas de los titulares de derechos:** esto se refiere a que no es suficiente con adoptar un enfoque centrado en verificar la realización de actividades, ni tampoco una gestión orientada a resultados que puedan estar desalineados o ser contradictorios con el avance de los derechos. En el mismo sentido, es la primera responsabilidad del evaluador asegurarse que las intervenciones tienen claridad sobre las contribuciones que desean y que en realidad contribuyen al logro del desarrollo sostenible con inclusión. De allí que sea prioritario incorporar las expectativas y necesidades de los titulares de derechos dentro del enfoque de la evaluación, de manera que las conclusiones y recomendaciones de mejora se enfoquen, al menos parcialmente, en asegurar su satisfacción.

- **Empoderar y establecer relaciones justas con los titulares de derechos:** en la actualidad se ha abandonado la visión del evaluador como un experto neutro que simplemente observa la realidad bajo revisión para lograr un juicio objetivo. Una evaluación congruente con el EBDH requiere que el analista tome partido por los titulares de derechos en sus decisiones sobre el enfoque, metodología y forma de realizar su trabajo. Así, el evaluador asume como responsabilidad a lo largo del proceso de evaluación el dotar de capacidades a dichos titulares para que sean capaces de articular sus necesidades, expresar sus expectativas, ejercer voz frente a los abusos y demandar respuesta a sus exigencias. Esto también supone la necesidad de que el evaluador se relacione de una manera no-vertical con los titulares en desventaja o vulnerables (UN Women, 2015; y House, 1993).

En la relación entre evaluadores y grupos participantes o beneficiarios se han identificado algunas conductas que son necesarias evitar (House, 1993), a saber:

- **Ocultar a los participantes en el estudio la naturaleza de la investigación evaluativa.**
- **Exponer a los participantes a actividades que pudieran hacerles daño.**
- **Invadir la privacidad de los participantes.**
- **Ocultar beneficios a los participantes.**
- **No asegurarse que los participantes acepten de manera voluntaria participar en el estudio.**
- **Participación de los actores involucrados:** otra tendencia reciente es avanzar hacia evaluaciones de carácter democrático, pluralistas o participativas. En ellas, el evaluador se centra en incluir la mayor diversidad de puntos de vista e involucrar de manera activa a los diferentes actores en el diseño, conducción y construcción de las conclusiones y recomendaciones. En concordancia, se establecen 3 principios básicos de una evaluación (House y Howe, 2000 y 2001):
- **Inclusión:** la evaluación debe incorporar los intereses, valores y puntos de vista de los actores interesados más importantes alrededor de la intervención.
- **Diálogo:** la evaluación debe propiciar oportunidades para dialogar con los diferentes grupos interesados y favorecer que ellos hablen entre sí.
- **Deliberación:** la construcción de conclusiones debe basarse en un proceso deliberativo, es decir, en una consideración y ponderación cuidadosa de diferentes datos y posturas.
- **Rendición de cuentas:** la evaluación debe ser también un instrumento para que los titulares de obligaciones rindan cuentas de sus decisiones, acciones y resultados frente a los titulares de derechos, donantes y sociedad. De esta forma, constituye una herramienta que pone el conocimiento en manos de los titulares para que puedan alterar el equilibrio de poder en la sociedad y demandar el cumplimiento de sus derechos de manera eficaz.
- **No debe quedar al margen ningún punto de vista:** una situación recurrente es la invisibilización de ciertos actores, sus opiniones, demandas y necesidades, particularmente en el caso de grupos de bajos recursos o vulnerables. La evaluación debe hacer un esfuerzo especial para no reproducir la marginación de estos sectores debido a métodos o técnicas de recolección de información inadecuadas. En este sentido, debe planear de manera explícita como pretende captar la información de estos grupos, mediante un diseño muestral representativo de los todos los sectores y grupos vulnerables.

Finalmente, es importante asegurar que la evaluación incorpora adecuadamente la perspectiva de inclusión social y, en particular, el enfoque de género. Una evaluación sensible al género es “una valoración sistemática e imparcial que ofrece información basada en evidencia que es creíble, confiable y útil respecto a en qué medida una intervención ha resultado en progreso (o falta de este) hacia sus resultados deseados respecto de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres” (WM UN, 2015).

Este enfoque de evaluación tiene dos dimensiones: en primer lugar, la valoración sobre el grado en que las relaciones de género y poder han cambiado como consecuencia de la intervención. En segundo, si la intervención se ha desarrollado con base en procesos inclusivos, participativos y respetuosos de los diferentes actores, en general, y de las mujeres en particular.

## 2.2. ¿Qué principios metodológicos deben adoptarse en el seguimiento y la evaluación de las intervenciones sociales con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social para el logro del impacto efectivo?

Además de entender las dimensiones a evaluar, el siguiente aspecto a considerar son los principios de calidad de una intervención de desarrollo (PNUD, 2009); entre los que destacan:

- **Apropiación:** se trata de que las personas se comprometan con las intervenciones de manera seria, sistemática y, ¿por qué no?, apasionada. Esto implica que los procesos de planificación, seguimiento y evaluación no sean vistos como meros trámites o requisitos, sino como procesos importantes para asegurar la adecuada dirección de las intervenciones. Asimismo, se trata de que un amplio grupo de personas fuera de la organización se identifique con el programa o proyecto, lo que incluye a donantes, los beneficiarios y organizaciones aliadas, entre otros. Por ejemplo, el lograr que diferentes organizaciones entiendan y asuman compromisos con una intervención, a pesar de no ser responsabilidad directa de ellas.
- **Compromiso de las partes interesadas:** se refiere a que, a lo largo del ciclo del proyecto, los grupos y personas interesadas se involucren en la toma de decisiones, tanto para asegurar que diversas perspectivas son incorporadas y fomentar la innovación, como para asumir la responsabilidad de llevar adelante ciertas acciones o abstenerse de ciertos comportamientos que ponen en entredicho el logro de los objetivos. Por ejemplo, lograr que se comprometan a facilitar la recolección de datos para poder evaluar la intervención.
- **Focalización en los resultados:** se trata de poner el énfasis en cada etapa del ciclo de la intervención (diseño, ejecución y evaluación) en el logro de los resultados deseados, en alcanzar los cambios sociales, económicos, políticos u otros que se quiere producir, y no en la mera realización de actividades.
- **Focalización en la eficacia y eficiencia del desarrollo:** las intervenciones deben buscar que se fomente un desarrollo integral, sostenible, que no deje a nadie atrás y que se entienda como un proceso de largo plazo, con una óptima relación entre resultados y uso de recursos. Por ejemplo, en términos prácticos, esto puede implicar incorporar el enfoque de desarrollo de capacidades en los colectivos de titulares de derechos para que puedan defender sus intereses aún después de que la intervención concluya, o asegurar que el seguimiento y la evaluación incorporen los puntos de vista de grupos frecuentemente marginados como las mujeres o las personas en situación de vulnerabilidad.

A estos aspectos es importante agregar algunos estándares de calidad para asegurar que las actividades de seguimiento y evaluación son de calidad. La OCDE (2010) propone una serie de estándares que se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.3. Estándares OCDE de calidad de evaluaciones de desarrollo**

Estándar	Subestándar
1. Generales	1.1 Evaluación del desarrollo: “es una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados”. 1.2 Un proceso evaluativo libre y objetivo: transparencia e independencia del evaluador. 1.3 Ética en la evaluación: respetar normas y códigos de conducta profesional y éticos; integridad y honradez; respeto a los derechos humanos y de las diferencias culturales, costumbres, prácticas religiosas; sensibilidad al género, origen étnico, capacidad, edad, orientación sexual, lengua y otras diferencias. 1.4 Enfoque asociativo: proceso incluyente en que participan diferentes actores interesados. 1.5 Coordinación y alineamiento: considerar los planes y políticas locales. 1.6 Desarrollo de capacidad: aumentar la capacidad de evaluación de los actores del desarrollo. 1.7 Control de calidad: a lo largo de todo el proceso de evaluación, por medio de mecanismos internos y externos como revisión por pares, grupos consultivos o de referencia.
2. Finalidad, planificación y diseño	2.1 Fundamentación y finalidad: indicar claramente finalidad/uso deseado (formativa, sumativa, rendición de cuentas), así como el por qué, quién y cómo. 2.2 Objetivos específicos: determinar resultados esperados. 2.3 Objeto y alcance de la evaluación: definir la intervención a evaluar, su lógica/teoría del cambio, y los plazos, fondos, zona geográfica, destinatarios, configuración organizativa, mecanismos de aplicación, contexto institucional, dimensiones que abarcará el ejercicio. 2.4 Evaluabilidad: viabilidad de la evaluación. 2.5 Participación de actores relevantes: darles oportunidad de incidir en el diseño de la evaluación. 2.6 Consideración sistemática de la evaluación conjunta: organismos donantes y los países socios buscan evaluaciones conjuntas, en régimen de colaboración entre más de un organismo o país. 2.7 Cuestiones a las que pretende responder la evaluación: los objetivos de la evaluación plasman una serie de preguntas evaluativas y relevantes, que deben decidirse en una etapa temprana. 2.8 Selección y aplicación de criterios de la evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, y adicionales pertinentes de acuerdo con las preguntas de evaluación. 2.9 Selección del enfoque y de la metodología: justificar el diseño, de acuerdo con las preguntas de evaluación, y utilizando evidencia creíble. 2.10 Recursos: recursos (fondos, personal, habilidades técnicas) para la evaluación deben ser suficientes. 2.11 Estructuras de gobierno y gestión: deben adaptarse al contexto, propósito, alcance y objetivos de la evaluación. Debe salvaguardar la credibilidad, la transparencia y el carácter integrador de la evaluación. 2.12 Documentación relativa a la finalidad y las expectativas: Términos de Referencia (TdR) presentan la finalidad, el alcance y los objetivos de la evaluación; la metodología que se aplicará; los recursos y el plazo asignados; los requisitos de presentación de informes y cualesquiera otras expectativas referidas al proceso y productos de la evaluación; consensuados.
3. Ejecución y presentación de resultados	3.1 Equipo de la evaluación: procedimiento de contratación abierto y transparente para la selección del equipo evaluador, que debe tener combinación de habilidades en materia de evaluación y conocimientos temáticos. 3.2 Independencia de los evaluadores frente a los interesados. 3.3 Consulta y protección de los implicados: consultar a todo el conjunto de actores relevantes; proteger los derechos y el bienestar de los participantes en la evaluación; cuando se solicite o resulte necesario, se protegerá la confidencialidad y el anonimato de los informantes. 3.4 Realización de la evaluación dentro del plazo y presupuesto asignados. 3.5 Informe de evaluación: ha de ser fácilmente comprensible por sus destinatarios, y su modalidad será la adecuada a la vista de la finalidad del ejercicio.

Estándar	Subestándar
	<p>3.6 Claridad y representatividad del resumen: el resumen ejecutivo ofrece una panorámica de su contenido y de los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y las lecciones generales.</p> <p>3.7 Contexto de la intervención para el desarrollo: político, socioeconómico, de desarrollo, institucional.</p> <p>3.8 Lógica de la intervención: informe de evaluación describe y valora la lógica o teoría que sustenta la intervención, incluidos las suposiciones y factores subyacentes.</p> <p>3.9 Validez y fiabilidad de las fuentes de información: se describen las fuentes de información empleadas (documentos, informantes, datos administrativos, bibliografía, etc.) con el detalle suficiente para que pueda valorarse su idoneidad. Han de validarse de manera cruzada las fuentes de información y analizarse críticamente la validez y fiabilidad de los datos.</p> <p>3.10 Explicación de la metodología utilizada.</p> <p>3.11 Claridad del análisis: se deben presentar por separado los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas, con una distinción clara y lógica entre ellos. Los hallazgos deben derivarse lógicamente del análisis de los datos, mostrándose una línea clara de razonamiento que sustente las conclusiones; las recomendaciones y las lecciones se deducirán de las conclusiones. Cualquier suposición implícita en el análisis debe explicitarse.</p> <p>3.12 Respuesta a las preguntas evaluativas: de no ser posible, se explica la razón, así como cualquier revisión de estas.</p> <p>3.13 Mención de los cambios y limitaciones de la evaluación.</p> <p>3.14 Mención de las discrepancias entre los miembros del equipo.</p> <p>3.15 Inclusión de las observaciones de los actores implicados: En el texto definitivo se deben reflejar dichas observaciones y poner de manifiesto las discrepancias sustanciales.</p>
4. Seguimiento, pertinencia y utilización de la evaluación	<p>4.1 Oportunidad, pertinencia y utilización de la evaluación: diseñar, dirigir y presentar el informe con vistas a satisfacer las necesidades de los usuarios previstos. Conclusiones, recomendaciones y lecciones se formulan de forma clara, pertinente, focalizada y orientada a su puesta en práctica. La evaluación se entrega puntualmente para permitir un empleo óptimo de sus resultados.</p> <p>4.2 Respuesta sistemática a las recomendaciones y seguimiento de estas: personas/entidades destinatarias de las recomendaciones deben responder de forma sistemática a las mismas y adoptar las medidas procedentes.</p> <p>4.3 Difusión: los resultados de la evaluación se presentan en un formato accesible y se difunden de forma sistemática, tanto interna como externamente.</p>

Fuente: OCDE, 2010.

### 2.3. ¿Qué tipos de evaluación permiten determinar la integración de los ODS y el EBDH en el modelo organizacional (características generales de las evaluaciones de diseño, resultados e impacto)?

Dependiendo del momento en que está la intervención en su ciclo de vida, es decir, si está en etapa de construcción o diseño, si está bajo prueba o piloteo, si se está implementando, o si ha terminado; el tipo de preguntas a responder y el método de evaluación cambiará. Justamente una de las clasificaciones de evaluación más comunes se refiere a cuándo ocurren con respecto a la decisión de ejecutar una intervención (programa, proyecto, iniciativa, etc.): evaluaciones ex ante, durante y ex post. A continuación, se detalla cada una de ellas.

**La evaluación ex ante** se refiere a aquella que tiene lugar antes de que se decida iniciar la ejecución de una intervención, o muy poco tiempo después de iniciada. Se trata de hacer una valoración de la pertinencia, viabilidad e impacto potencial del programa o proyecto, identificando diferentes alternativas de acción, comparando los costos y beneficios potenciales y de la adecuación del diseño de este. Este tipo

de evaluación puede analizar en qué medida el programa o proyecto ha adoptado adecuadamente el EBDH, si es esperable que haga contribuciones significativas al logro de los ODS y si su diseño es inclusivo o reproduce desigualdades sociales.

**La evaluación durante o de gestión** es aquella que ocurre al mismo tiempo que se está ejecutando la intervención. Se enfoca en valorar en qué medida las actividades, procesos, productos y resultados de programa o proyecto se desarrollan adecuadamente y parecen ir en la dirección correcta para generar los efectos deseados. En especial, se puede verificar que el trato a los diferentes actores que participan sea de acuerdo con sus derechos, si se han realizado acciones que empoderen a los titulares de derechos y si la forma en que se realizan las operaciones no excluye o subordina a grupos clave de la población.

Finalmente, la **evaluación ex post** se refiere a aquella que se hace tras la finalización de la intervención o cuando se ha recorrido una etapa o período específico de su operación. Normalmente, estas evaluaciones comparan una línea basal o de base, es decir, las mediciones de la situación que se tenía antes de iniciar el programa o proyecto, con las mediciones finales para identificar los cambios que pudieran haber ocurrido, tanto deseados como no esperados. Esto permite estimar la eficacia de la intervención. Adicionalmente, también se puede establecer si se ha hecho el mejor uso de los recursos utilizados en las diferentes actividades. Así, la evaluación ex post buscará evidencia de que se ha avanzado en la efectivización de los derechos, si han ocurrido las contribuciones esperadas al logro de los ODS y si sus beneficios no han excluido a grupos clave o generado desigualdades entre ellos.

Otra forma de caracterizar a las evaluaciones es por su objeto de análisis. En este caso, los tipos son los siguientes:

- **Evaluación de insumos:** su objetivo es describir y analizar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el programa.
- **Evaluación de diseño:** se centra en valorar la robustez técnica de la intervención, sus supuestos causales, su Teoría del Cambio, su consistencia lógica y sus resultados potenciales.

**Cuadro 2.4. Tipos de evaluación: sus objetivos**

Tipo de evaluación	Objetivos
Evaluación ex ante o pre decisional:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar diferentes alternativas para comparar la eficiencia y rentabilidad económica.</li> <li>• Valorar la pertinencia y coherencia interna de las propuestas.</li> <li>• Valorar la factibilidad de las propuestas.</li> </ul>
Evaluación durante o de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la adecuación de los procesos.</li> <li>• Verificar si se están entregando los productos (bienes y servicios) adecuados, con respecto a los derechos de las personas.</li> <li>• Verificar si se han cumplido las metas establecidas.</li> </ul>
Evaluación ex post:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la eficacia de la intervención, es decir, si genera los cambios deseados.</li> <li>• Valorar la eficiencia de la intervención, es decir, el uso hecho de los recursos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- **Evaluación de procesos:** estudia los medios procesales que se utilizan para llevar a cabo la intervención, tanto en su diseño como en su implementación.

- **Evaluación de los productos:** estudia el logro de las metas propuestas en términos de los productos esperados, emitiendo juicios sobre los resultados obtenidos en términos de productividad o calidad.
- **Evaluación de resultados / impactos:** se refiere a valorar los resultados obtenidos en la intervención y los efectos atribuibles a esta.

Como podemos ver, la primera decisión importante de un evaluador es definir qué tipo de evaluación va a realizar considerando el momento de la intervención. Otro tema para definir es quién o quienes realizarán la evaluación. Existen al menos tres opciones:

1. **Evaluaciones internas:** son realizadas por los miembros de la organización que lleva adelante el programa, proyecto o la prestación del servicio.
2. **Evaluaciones externas:** en este caso una persona (o grupo de ellas) ajena(s) a la organización que, en calidad de experto, realiza(n) la evaluación.
3. **Evaluaciones de equipo mixto:** la evaluación es realizada por un equipo de personas que combina miembros de la organización con expertos externos a ella.

Cada uno de estos tipos tiene ventajas y desventajas. Las evaluaciones externas pueden ofrecer una visión independiente que señale aspectos no reconocidos por la organización y ofrecer alternativas innovadoras de mejora. Al mismo tiempo, con frecuencia las evaluaciones externas generan resistencia entre los evaluados, que las ven como una intromisión o como una forma de control, y, también, pueden incluir recomendaciones que no sean viables o prácticas dada la situación particular en que se opera la intervención. Las evaluaciones internas suelen tener un mayor éxito en lograr que la información que generan sea utilizada en la toma de decisiones, pero pueden sufrir de visión de túnel o ignorar aspectos importantes debido a las características de la cultura organizativa o el miedo a las consecuencias de señalar algunos asuntos delicados. Los grupos mixtos pueden lograr un mejor balance entre la visión externa y el conocimiento de las realidades imperantes en la organización, aunque pueden generar reportes cuyos resultados y recomendaciones son resultado de procesos de negociación dentro del equipo que lleven a acuerdos mínimos y a sugerencias ambiguas o superficiales, pero políticamente correctas.

Finalmente, para determinar qué tipo de evaluación realizar, es necesario verificar que la intervención pueda ser, efectivamente, evaluable. Por desgracia, con mucha frecuencia, la forma en que se deciden y operan programas, proyectos o la prestación de servicios no es adecuada para poder evaluarlos. Por esta razón, es importante verificar ciertas características antes de invertir recursos, tiempo y esfuerzo en realizar una evaluación que no conducirá a resultados válidos. Una propuesta para realizar este análisis se presenta en el siguiente cuadro:

#### Cuadro 2.5. Pasos para valorar la evaluabilidad de una intervención

- Involucrar a los usuarios objetivo de la información a ser generada por la evaluación;
- Clarificar las intenciones de la intervención desde la perspectiva de los tomadores de decisiones, los mandos medios, aquellas personas involucradas en la prestación de los servicios y otros actores clave;
- Explorar cómo ocurre realmente la intervención, incluyendo el realismo y mensurabilidad de sus objetivos;
- Lograr un acuerdo sobre los cambios que se desean realizar en las actividades o metas de la intervención;
- Explorar diseños alternativos de la evaluación; y
- Acordar las prioridades de la evaluación y los usos deseados de la información sobre el desempeño de la intervención.

Fuente: Wholey, Hatry y Newcomer (2004).

## 2.4. ¿Qué fuentes y técnicas de recolección de información sirven para el monitoreo y evaluación de las intervenciones y de las capacidades organizativas?

¿De dónde sacar la información necesaria para realizar la evaluación elegida? La respuesta a esta pregunta depende fundamentalmente de las preguntas que la evaluación desee responder. Lo anterior, a su vez, depende de quiénes serán las personas usuarias de la información y qué decisiones o acciones desean realizar con base en la misma.

En general, existen tres tipos de preguntas relacionadas a la evaluación:

**Preguntas descriptivas:** desean establecer las características de una situación particular. En el caso de las intervenciones, se pueden hacer preguntas para entender cómo opera la intervención o cómo son los procesos para prestar los servicios.

**Preguntas normativas:** se trata de comparar un deber ser con lo que realmente ocurre. En el caso de una evaluación con EBDH, por ejemplo, se puede valorar qué tanto la intervención es congruente con el enfoque de derechos o qué deficiencias existen a este respecto.

**Preguntas de causa - efecto:** una evaluación puede querer determinar por qué han ocurrido ciertas situaciones o cambios en la realidad, identificando sus causas. Por ejemplo, se puede querer determinar en qué medida el empoderamiento de los beneficiarios es atribuible a una intervención o a otros factores que ocurren al mismo tiempo.

### Cuadro 2.6. Ejemplos de preguntas de evaluación

#### Preguntas descriptivas:

- ¿La intervención identifica adecuadamente a los titulares de derechos?
- ¿Cómo acceden los beneficiarios a los servicios que se ofrecen?
- ¿Qué requisitos o condiciones deben cumplir?

#### Preguntas normativas:

- ¿La intervención empodera a los titulares de derechos para que puedan hacer oír su voz frente a los titulares de obligaciones?
- ¿El diseño del programa utilizó de manera adecuada la Metodología de Marco Lógico?
- ¿Se consideró la opinión de los beneficiarios para la mejora de los procesos de servicio?

#### Preguntas de causalidad:

- ¿Cuáles son las causas de que los beneficiarios no asistan a las actividades del programa?
- ¿Qué explica que no se logren las metas de la intervención?
- ¿Qué efectos percibidos en los grupos objetivo son causados por la intervención?

Fuente: elaboración propia.

A partir de definir las preguntas de la evaluación se inicia la elaboración de una matriz de evaluación, que consiste en una tabla donde a cada pregunta (una por fila) corresponden sub-preguntas (de ser necesario), indicadores relevantes, metas o estándares de comparación, la línea de base o valor de los indicadores al inicio de la intervención, las fuentes de información, los instrumentos de recolección de datos y la forma de análisis a utilizar para interpretarlos. Un ejemplo de este tipo de matriz se encuentra en el siguiente cuadro:



**Cuadro 2.7. Ejemplo de matriz de evaluación**

Pregunta	Sub preguntas	Tipo de pregunta	Meta o estándar	Línea de base	Fuente de información	Instrumento de recolección	Tipo de análisis de datos	Comentarios

Fuente: Morras Imas y Rist (2009).

Como se puede ver en el citado ejemplo, a cada pregunta corresponde una fuente de información y, a su vez, una o varias técnicas de recolección de datos. La selección de estas fuentes y técnicas depende tanto de qué queremos saber, como de la disponibilidad y costo de obtener o generar los datos necesarios. Es recomendable utilizar varias fuentes y métodos para verificar la coherencia de los hallazgos. En ocasiones el costo de producir cierta información es tan grande que se prefiere optar por fuentes menos costosas, aunque sean más imperfectas.

Es posible listar un sinnúmero de formas de obtener información. Aquí sólo haremos una breve reseña de las más comunes. Es importante señalar que el análisis e interpretación de datos, así como la aplicación de técnicas analíticas requiere conocimiento experto que rebasa el alcance de este manual. Es recomendable acercarse a investigadores o evaluadores experimentados para obtener una guía profesional y adecuada a cada situación particular. En el siguiente cuadro se identifican las fuentes que más se utilizan y las correspondientes técnicas de análisis.

**Cuadro 2.8. Fuentes de información y métodos de análisis relevantes**

Fuente	Características	Análisis	Comentario
Encuestas y cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de un conjunto de preguntas que se espera contesten informantes clave.</li> <li>Normalmente requieren cubrir una muestra estadística representativa.</li> <li>Dos tipos de preguntas: preguntas abiertas, donde las respuestas son libres; preguntas cerradas, donde el informante debe elegir entre respuestas predeterminadas en el cuestionario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis cuantitativo estadístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La elaboración de preguntas requiere cuidado y conocimiento experto.</li> <li>Evitar inducir ciertas respuestas mediante la redacción de las preguntas.</li> <li>Adaptar el lenguaje al tipo de informantes que se quiere encuestar.</li> <li>En preguntas cerradas, asegurarse de ofrecer un rango completo de alternativas.</li> </ul>
Entrevistas individuales o grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de obtener información cara a cara con los informantes en un formato libre o semi estructurado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis cualitativo de contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conducción de entrevistas requiere cuidado y conocimiento experto.</li> <li>Debe evitarse inducir las respuestas a partir del lenguaje oral y corporal.</li> <li>Requieren de lograr altos grados de confianza entre entrevistador y entrevistados.</li> <li>Se debe tomar notas siempre, aunque se tenga equipo de grabación.</li> </ul>

**Cuadro 2.8. Fuentes de información y métodos de análisis relevantes (continuación)**

Fuente	Características	Análisis	Comentario
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El evaluador actúa como testigo de las situaciones que desea evaluar. Por ejemplo, se presenta en el espacio de prestación de un servicio para observar lo que ocurre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis cuantitativo estadístico.</li> <li>Análisis cualitativo con base en guía de observación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda observación debe contar con una lista o guía de análisis, que asegure que el evaluador se fija en todos los elementos que se quiere valorar.</li> </ul>
Archivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a la revisión de documentos o registros, normalmente escritos, pero que pueden ser también videos, audios o artefactos multimedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis cuantitativo de contenido.</li> <li>Análisis cualitativo de contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En análisis de contenido requiere de conocimiento experto.</li> <li>Es necesario establecer la credibilidad de los documentos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló anteriormente, una vez definidas las preguntas y determinada la o las fuentes relevantes de información, así como los métodos de procesamiento de estas, es posible completar la matriz de evaluación que es el documento que ofrecerá guía sobre quién, cuándo, cómo y dónde se realizarán las actividades requeridas. De esta forma, la matriz de evaluación se vuelve el elemento central del plan de trabajo del evaluador, permitiendo estimar tiempos, costos y esfuerzo requerido.

En la siguiente sección se profundiza en la evaluación de diseño de las intervenciones con EBDH, de desarrollo sostenible e inclusión.

# Capítulo 3. Guía para la evaluación de diseño del modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH

## Introducción

La evaluación de diseño de una intervención tiene como propósito analizar, al menos, tres aspectos:

- 1. La existencia y calidad del diagnóstico sobre el problema social que busca atender la intervención;**
- 2. La existencia y calidad de los objetivos, metas e indicadores y supuestos de la intervención, así como la lógica que une a estos elementos; y**
- 3. La consistencia y pertinencia del diseño de la intervención con respecto al problema social que busca atender.**

En este capítulo se presentan los elementos que se deben evaluar en el diseño de las intervenciones de las OSC, para conocer si incorporan un enfoque basado en derechos humanos (EBDH), de desarrollo sostenible e inclusión social. En el Anexo II se incluye el instrumento que permite valorar si el diseño de una intervención tiene las características de dichos enfoques que se describen en este capítulo.

Específicamente, se detallan las características que deben tener los elementos siguientes, partiendo de lo que establece la Gestión Basada en Resultados (GBR) y la Metodología de Marco Lógico (MML). La GBR busca que las organizaciones orienten sus intervenciones hacia la obtención de resultados, entendidos como cambios en las condiciones de vida de las personas y en sus entornos, y no únicamente en la producción de bienes y servicios. Se trata de poner el énfasis en los cambios derivados de los productos. La MML es una herramienta que permite diseñar las intervenciones orientándolas hacia la GBR. Los elementos analizados son los siguientes:

- a)** La definición del problema social que busca atender la OSC;
- b)** El análisis de los efectos y las causas del problema social identificado;

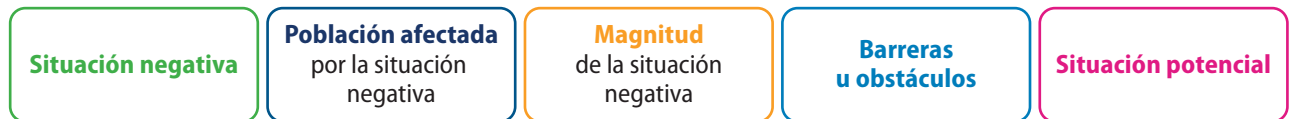
- c) El análisis de los actores involucrados en el problema identificado y de los procesos políticos, social o administrativos relacionados;
- d) La definición de objetivos de la intervención para contribuir a atender el problema identificado; y
- e) El diseño de indicadores de la intervención para dar seguimiento y evaluar la intervención.

### 3.1. ¿Se ha definido adecuadamente el problema en términos del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?

Las personas conforman organizaciones porque tienen una preocupación en común sobre alguna situación negativa en la sociedad (situación actual), que afecta a ciertos grupos de personas en territorios específicos. El primer paso que debería llevar a cabo una organización para proponer soluciones es analizar, con el mayor detalle posible y de manera participativa, esas situaciones negativas que los unen. De lo contrario, existe un alto riesgo de que las propuestas para resolver dichos problemas no tengan el éxito que se podría esperar.

Para hacer este análisis, la Metodología de Marco Lógico (MML) resulta útil porque señala aspectos específicos que se deben considerar en el análisis del problema social, que en este capítulo se denominará “problema-derecho”. Después de identificar el problema-derecho, se analizan las causas y los efectos, como se describirá más adelante. Según esta metodología, un problema se define a partir de tres elementos:

Esquema 3.1. Identificación del problema-derecho



Fuente: elaborado por PNUD.

A continuación, se describen las características de cada uno de estos cinco elementos para que incorporen el Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH), desarrollo sostenible e inclusión. La evaluación deberá revisar que la definición del problema tenga estas características.

**Situación negativa.** Para que la situación negativa esté definida en términos del EBDH, ésta se debe definir en términos de brechas en el goce efectivo de los derechos humanos.

Para ello, se deben seguir tres pasos:

1. Identificar los estándares que se deberían estar cumpliendo en el derecho relacionado con la situación negativa de interés para la organización, es decir, definir lo que se entiende por goce efectivo del derecho en cuestión. Esto se realiza con base en un análisis del marco normativo internacional, regional, nacional y local para identificar las obligaciones que se establecen para los titulares de obligaciones.
2. Identificar las brechas de cumplimiento, es decir, las diferencias entre dichos estándares y la situación real que enfrenta la población que está siendo vulnerada en sus derechos. En otras palabras,

se trata de definir lo que hace falta para que los titulares de derechos tengan un goce efectivo de estos.

3. La definición de la situación negativa se debe realizar considerando la participación de los titulares de derechos que tienen vulnerado el derecho que le interesa a la organización.

**Población afectada.** Para que el problema incorpore el EBDH, y particularmente el enfoque de inclusión social, la población afectada por la situación negativa debe estar identificada en términos de titulares de derechos que tienen vulnerado algún derecho, destacando a los grupos que históricamente han sido discriminados o excluidos de la sociedad (véase Cuadro 1). En este contexto, en un enfoque multidimensional, holístico e integral, llamamos exclusiones duras, a aquellas exclusiones que van más allá de las diferencias en los niveles de ingreso y están asociadas al trato desigual, la violencia o la estigmatización por condición de género, raza, etnia, orientación sexual, discapacidad, entre otros.

### Cuadro 3.1. Ejemplos de grupos en situación de discriminación

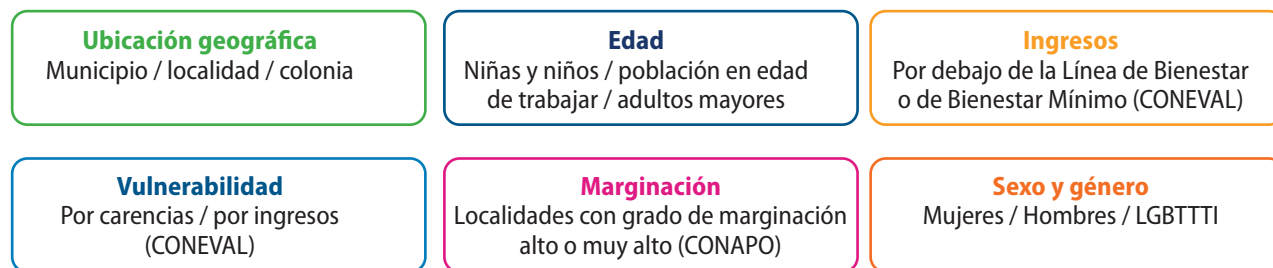
- Pueblos y comunidades indígenas;
- Personas con discapacidad;
- Afrodescendientes;
- Personas adultas mayores;
- Migrantes y refugiados;
- Mujeres;
- Niñas, niños y adolescentes;
- Personas LGBTTTI; y
- Personas con VIH.

Fuente: elaboración propia con base en CONAPRED, "Grupos en situación de discriminación", disponible en: [https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=46&id\\_opcion=38&op=38](https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=46&id_opcion=38&op=38).

Adicionalmente, es importante considerar en esta fase el enfoque de la interseccionalidad, el cual señala que las situaciones por las que una persona o grupo es discriminado se pueden acumular, agravando la vulneración de sus derechos. La probabilidad de que a una persona indígena la discriminen en los servicios de salud es alta, pero esta probabilidad incrementa si, por ejemplo, la persona es mujer, y si además está embarazada y/o tiene alguna discapacidad. Estas situaciones reflejan una discriminación estructural.

Por último, hay un riesgo de definir poblaciones muy amplias a las cuales una OSC no tendrá la capacidad de atender. Para evitarlo, se deben definir criterios de focalización, es decir, características de la población afectada que sirven para delimitar con mayor precisión a dichos grupos. Sin embargo, es importante evitar definir criterios que podrían ser discriminatorios, sin una justificación razonable para establecerlos, como, por ejemplo, personas que hablen español, lo que excluiría a los hablantes de lengua indígena o a migrantes que no hablan español. La evaluación deberá valorar si la intervención tiene criterios de focalización discriminatorios. Entre otras características, se pueden emplear y acumular, de ser pertinente, las siguientes:

### Esquema 3.2. Criterios de focalización de la evaluación



Fuente: elaboración propia.

**Magnitud.** El tercer elemento que constituye la definición del problema-derecho es la magnitud con la que la situación negativa afecta a la población. En términos de derechos, esto significa calcular la brecha de cumplimiento en el goce efectivo de los derechos, comparando la situación esperada con la actual, a partir de los estándares de Derechos Humanos a nivel local, estatal, regional e internacional. Para ello, existe información pública de distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales sobre la vulneración de derechos en México. Por ejemplo, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) publica los resultados de la medición multidimensional de la pobreza. Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publica el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Ambas organizaciones, de forma transversal a su análisis, se basan en el EBDH; véase los cuadros 2 y 3.

#### Cuadro 3.2. Derechos que incluye la medición del Índice de Desarrollo Humano del PNUD

- Salud: esperanza de vida al nacer;
- Educación: años promedio de escolaridad y años esperados de escolarización; e
- Ingreso: ingreso nacional per cápita.

Fuente: elaboración propia con base en PNUD, "Índice de Desarrollo Humano Municipal en México: nueva metodología", 2014. Disponible en <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/UNDP-MX-PovRed-IDHmunicipalMexico-032014.pdf>

#### Cuadro 3.3. Derechos que incluye la medición de pobreza del CONEVAL

- Acceso a servicios de salud;
- Acceso a la seguridad social;
- Acceso a la alimentación;
- Educación de calidad;
- Acceso a los servicios básicos en la vivienda;
- Calidad y espacios de la vivienda; e
- Ingresos.

Fuente: elaboración propia con base en "Medición de la pobreza", CONEVAL, disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>

Después de identificar la situación negativa, la población afectada por esta y la magnitud, se deben integrar los tres elementos indicados, en una sola frase. Para asegurarse de redactar el problema en términos del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión, se sugiere seguir el siguiente modelo:

**Derecho(s) vulnerado(s) + aspecto específico del derecho vulnerado + población afectada + ubicación geográfica**

**Ejemplo: Vulneración del derecho a la educación en materia de rezago educativo de la población del Municipio XX en el Estado XX**

Además, en esta etapa de identificación del problema-derecho, se deben considerar dos elementos adicionales: las barreras que enfrenta la intervención y si la situación potencial o deseada es viable. En caso de que esto último no se cumpla, es necesaria la reformulación del problema.

- **Barreras u obstáculos.** Factores que impiden que la situación actual (vulneración del derecho) evolucione a la situación potencial o deseada (disfrute/ejercicio del o los derechos). Ejemplos: falta de gobernanza democrática, conflictos armados, inseguridad, pobreza, terremotos, falta de marco de exigibilidad, etc.
- **Situación potencial.** Situación deseada, que constituye un estadio mejor, que es viable alcanzar (disfrute o ejercicio del o los derechos humanos). Ejemplo: las personas del Municipio XX adquieren los aprendizajes clave que se desarrollan en la educación obligatoria.

**Cuadro 3.4. Ejemplo de definición de un problema-derecho en el sector educativo**

En este ejemplo se define un problema para una organización del Municipio de Tuxtla Gutiérrez, cuyo interés es el derecho a la educación, particularmente el rezago educativo.

**Situación negativa**

- **Estándares** (derechos reconocidos):
  1. **Internacional.** Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ICESCR). Artículo 13. 1. Los Estados Parte en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona a la educación.
  2. **Regional.** Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Artículo XII. Toda persona tiene derecho a la educación.
  3. **Nacional.** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a recibir educación.
  4. **Local.** Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chiapas. Artículo 9. El Estado de Chiapas impulsará políticas dirigidas a garantizar el derecho de toda persona a: (...) IX. A la educación de calidad.
- **Brechas:** existen titulares de derechos que tienen vulnerado su derecho a la educación, al estar en rezago educativo, según la definición del CONEVAL.

**Población afectada (titulares de derechos)**

- Según la definición del CONEVAL, están en rezago educativo: "a) Población de 3 a 15 años que no cuenta con la educación secundaria terminada y no asiste a la escuela. b) Población nacida hasta 1981 que no cuenta con la educación primaria terminada. c) Población nacida a partir de 1982 que no cuenta con la educación secundaria terminada".  
Fuente: CONEVAL (2010). *Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza.*

**Magnitud**

- Según la Medición de pobreza municipal de 2015 publicada por el CONEVAL, en el Municipio de Tuxtla Gutiérrez, había 94,300 personas con rezago educativo, es decir, 13.4% de la población total.

**Definición integrada del problema social:** En el municipio de Tuxtla, Gutiérrez, en 2015 había 94,300 personas que tenían vulnerado su derecho a la educación, al estar en situación de rezago educativo.

Fuente: elaboración propia con base en los documentos normativos y bases de datos mencionados.

Una vez definido el problema, el siguiente paso es analizar sus causas y efectos.

**Análisis de causas.** Las causas se refieren a las razones o factores que explican la situación negativa. Identificar las causas es importante, en particular, porque es en ellas en donde se deberá intervenir para mitigar el problema. De lo contrario, únicamente se estarán atendiendo sus efectos, sin atacar las verdaderas razones que lo originan y, por lo tanto, es probable que el problema siga existiendo indefinidamente. Existen tres tipos de causas que se deben identificar: 1) inmediatas, son las más visibles y fácilmente percibidas, 2) subyacentes, son menos visibles que las inmediatas, y 3) estructurales, están en la raíz del problema-derecho, tienen mucho tiempo y se normalizan en la vida de las personas, por lo que no se ven como causas.

Para que el análisis de causas incorpore el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social, se deberán considerar tres aspectos.

1. En primer lugar, identificar las causas que van más allá del individuo, es decir, que son sociales o institucionales. Si bien la vulneración de derechos en algunos casos se explica por prácticas individuales de discriminación, éstas obedecen a patrones, es decir, a prácticas que suceden con frecuencia y que, por lo general, tienen un carácter histórico y estructural. Las prácticas pueden ser formales, cuando se expresan de manera explícita en requisitos de elegibilidad de programas oficiales, por ejemplo, o informales, cuando no están por explícito en algún documento oficial, pero ocurren en la realidad<sup>2</sup>. Por ejemplo, cuando una persona hablante de lengua indígena acude a un centro de salud, pero la persona que lo recibe en ventanilla lo rechaza por no hablar español, estamos frente a una práctica individual de discriminación. Sin embargo, hay evidencia de que esa no es la única persona indígena que han discriminado en los servicios de salud, sino que es un fenómeno frecuente y que ha ocurrido históricamente<sup>3</sup>.
2. En segundo lugar, identificar las causas relacionadas con las seis dimensiones o categorías de los derechos humanos: disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad, calidad, participación y sostenibilidad. Por ejemplo, el rezago educativo puede explicarse por la inexistencia de servicios educativos en las zonas donde residen las personas con dicha carencia (disponibilidad), pero también por la imposibilidad de pagar los costos asociados a la educación (accesibilidad económica o asequibilidad), o porque las y los maestros no tienen competencias pedagógicas adecuadas y las instalaciones son deficientes (calidad).
3. En tercer lugar, identificar las prácticas discriminatorias que explican la exclusión de grupos históricamente discriminados.<sup>4</sup> Por ejemplo, las barreras en la infraestructura escolar que impiden

2 Para mayores detalles sobre la definición conceptual de las prácticas de discriminación, se sugiere revisar el documento de Solís, Patricio (2017). *Discriminación estructural y desigualdad social. Con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y personas con discapacidad*, op. cit.

3 Según la Encuesta Nacional sobre Discriminación 2017, "Para la población indígena, el principal ámbito en el que declaró ser víctima de discriminación fue en los servicios médicos (38.6%)". ENADIS 2017, *Prontuario de resultados*, p. 115, disponible en: [https://www.conapred.org.mx/documentos\\_cedoc/Enadis\\_Prontuario\\_Ax.pdf](https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Enadis_Prontuario_Ax.pdf), consultado el 5 de diciembre de 2017.

4 Según la *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación* existe una situación de discriminación cuando hay tres rasgos presentes: 1) un trato desigual, que puede manifestarse como "distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional"; 2) que tenga "por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades"; 3) y que se justifique en alguno de los motivos prohibidos señalados en dicha Ley como "el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo".



el acceso a personas con discapacidad (accesibilidad física) o que los planes educativos no están adaptados a los usos y costumbres de pueblos y comunidades indígenas (aceptabilidad).

### Cuadro 3.5. Ejemplo de análisis de causas del problema del rezago educativo en Tuxtla Gutiérrez

#### Ejemplo de causas individuales y estructurales

- Algunas causas que podrían asociarse a los individuos son: el desinterés de las personas por la educación o la poca valoración de esta, por parte de los individuos, como un instrumento de ascenso social.
- Sin embargo, este desinterés o poca valoración puede explicarse porque los contextos de pobreza o desigualdad histórica en ciertos territorios moldean las expectativas a futuro de las personas que habitan en dicho territorio y su visión sobre las instituciones sociales, como el sistema educativo. En una comunidad en donde algunas personas han podido ingresar al sistema educativo, pero estas no han logrado un mejor nivel de vida por distintas razones asociadas al entorno de pobreza, los demás miembros reducirán sus expectativas de movilidad social por medio de la educación. Por lo tanto, estamos frente a una causa individual, pero que tiene explicaciones de tipo estructural.

#### Ejemplos de causas asociadas a las seis categorías de los derechos humanos

- Disponibilidad. Inexistencia de servicios educativos en las zonas donde residen las personas con rezago educativo.
- Accesibilidad. Imposibilidad de pagar los costos asociados a la educación (económica); instalaciones de los servicios educativos impiden el acceso a personas con discapacidad (física).
- Calidad. Las y los maestros no tienen competencias pedagógicas adecuadas o las instalaciones son deficientes.
- Aceptabilidad. Los planes educativos no están adaptados a los usos y costumbres de pueblos y comunidades indígenas.
- Participación. Ausencia de espacios de participación de los actores de la comunidad educativa en el diseño, ejecución, gestión y seguimiento de la provisión de bienes y servicios educativos.
- Sostenibilidad. Inexistencia de medidas que garanticen la sostenibilidad de los resultados de la prestación de servicios educativos.

#### Prácticas discriminatorias hacia grupos históricamente discriminados

- Como ya se mencionó, existen causas particulares por las que las personas con discapacidad y personas indígenas tienen mayor rezago educativo, con respecto a las no indígenas y sin discapacidad.
- La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación señala algunos de los motivos más comunes de discriminación: “el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales”. En el análisis de causas se recomienda identificar aquellas que puedan explicar la exclusión de personas por alguno de estos motivos.

Fuente: elaboración propia.

**Análisis de efectos.** Los efectos son las consecuencias de la situación negativa tanto en las personas con el derecho vulnerado como en la sociedad en conjunto. . Además, la identificación de los efectos, y sus magnitudes también sirve a las OSC para justificar sus proyectos ante donantes u otros actores.

El análisis de efectos con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social debe integrar tres aspectos:

1. En primer lugar, la vulneración de otros derechos, considerando las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. El principio de interdependencia de los derechos humanos significa que están relacionados entre sí. El goce de unos facilita el goce de otros, así como la vulneración de unos tiene como consecuencia la vulneración de otros. Por ejemplo, la vulneración del derecho a la educación muy probablemente tendrá como efecto la vulneración del derecho a un trabajo digno, al no desarrollar las competencias que requieren las personas para acceder a este.

2. En segundo lugar, se deben analizar los efectos de la vulneración del derecho al que hace referencia la definición del problema en la exclusión de ciertos grupos en situación de vulnerabilidad o discriminación. Por ejemplo, siguiendo con el ejemplo educativo, los pueblos y comunidades indígenas y las personas con discapacidad han sido grupos históricamente excluidos del sistema educativo, en comparación con la población no indígena y sin discapacidad<sup>5</sup>, respectivamente, lo que tendría que visibilizarse en el análisis.
3. En tercer lugar, para incorporar el enfoque de sostenibilidad en el análisis de efectos, es importante reflejar la manera en que los efectos se acumulan en el ciclo de vida y se transmiten de generación en generación. Por ejemplo, la vulneración del derecho a la educación para indígenas y personas con discapacidad, y el efecto que esto tiene en la vulneración de otros derechos, provoca que se acumulen las desventajas durante la vida de la persona e impide que se rompa el círculo de la trampa de la pobreza y, por lo tanto, hace que se reproduzca y perpetúe la discriminación hacia estos grupos de población, manteniéndolos, a las generaciones presentes y futuras, en desigualdad. Se trata de una expresión de la discriminación estructural.

### Cuadro 3.6. Ejemplo de análisis de efectos del problema del rezago educativo

**Problema social:** En el Municipio de Tuxtla Gutiérrez, en 2015 había 94,300 personas que tenían vulnerado su derecho a la educación al estar en situación de rezago educativo.

#### Vulneración de otros derechos, considerando las tres dimensiones del desarrollo sostenible

- **Vulneración del derecho a un trabajo digno.** Las personas que no tuvieron acceso a la educación no desarrollan los aprendizajes clave que requieren para conseguir un trabajo o si logran encontrar alguno, probablemente no sea en condiciones dignas.
- **Vulneración del derecho a la salud.** Las mismas personas no desarrollan conocimientos para el cuidado de la salud personal y familiar, lo que puede afectar su estado de salud y el de sus familiares. De igual manera, al no tener trabajo digno, probablemente no tendrán acceso a servicios de salud de calidad.
- **Vulneración del derecho a un medio ambiente sano.** Las condiciones de pobreza en las que se encuentran algunas personas con rezago educativo, aunado a que no tuvieron acceso a información sobre maneras de conservar los recursos naturales, puede provocar que haya un mayor deterioro del medio ambiente, del cual las personas en situación de pobreza son, con frecuencia, dependientes.

#### Grupos en situación de discriminación particularmente afectados por los efectos

- Los pueblos y comunidades indígenas y las personas con discapacidad han sido grupos históricamente excluidos del sistema educativo, en comparación con la población no indígena y sin discapacidad, respectivamente.

#### Acumulación de desventajas y reproducción de la desigualdad

- Como ya se mencionó, la vulneración del derecho a la educación en etapas tempranas del ciclo de vida provoca la vulneración de otros derechos como el de la salud y el de un medio ambiente sano, lo que implica que se acumulen las desventajas de estas personas para incluirse plenamente a la sociedad.
- Esta acumulación de desventajas no solo ocurre para las personas en un momento determinado, sino que también se transmiten hacia las siguientes generaciones de dichos grupos, reproduciendo la desigualdad y exclusión en la que se encuentran. Es bien sabido que los hijos de personas indígenas o con discapacidad tienen menores probabilidades de un goce efectivo de todos sus derechos.

Fuente: elaboración propia con base en la propuesta conceptual de Solís (2017).

5 Para mayores detalles sobre la acumulación de desventajas y reproducción de la desigualdad, en particular en jóvenes indígenas, se sugiere revisar el documento de Solís, Patricio (2017). *Discriminación estructural y desigualdad social. Con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y personas con discapacidad*. México: Ediciones CONAPRED, disponible en <https://goo.gl/stefNd>, consultado el 5 de diciembre de 2018.

### 3.2. ¿Se identificaron a los actores involucrados con el goce efectivo de los derechos de interés para la intervención?

Después de describir el problema y analizar sus causas y efectos, se identifican los actores que se relacionan de alguna manera con dicho problema, mediante técnicas como el mapeo de actores o de alcances, así como se identifican los roles que debe cumplir cada uno. Desde el EBDH, la evaluación deberá valorar si la intervención realizó una identificación de dichos actores y asignó un rol específico a cada uno (Fernández *et al.*, 2010).

- 1. Titulares de derechos:** personas que tienen derechos reconocidos en el marco normativo internacional, regional, nacional y local. La Constitución mexicana establece que “todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte” (Artículo 1º). Al ser titulares de derechos reconocidos en el marco normativo, pueden exigir su cumplimiento ante los titulares de obligaciones.
- 2. Titulares de obligaciones:** instituciones obligadas a asegurar el goce efectivo de los derechos reconocidos. De nuevo, la Constitución mexicana establece la obligación de todas las autoridades de “promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad” (Artículo 1º). De acuerdo con Naciones Unidas, en el caso de los derechos económicos, sociales y culturales los Estados tienen la obligación de “satisfacer el nivel mínimo esencial (...) utilizando el máximo de recursos disponibles” (OHCHR, 2006).
- 3. Titulares de responsabilidades:** personas u organizaciones que tienen responsabilidades dirigidas a asegurar el goce efectivo de los derechos reconocidos. Por ejemplo, las empresas tienen la responsabilidad de asegurar el goce efectivo de los derechos humanos laborales, así como las OSC y organismos internacionales comparten la responsabilidad con el Estado de asegurar el goce efectivo de derechos sociales de manera progresiva. Las y los maestros y las madres y padres de familia también tienen responsabilidades hacia la educación de la infancia, por ejemplo.

Después de identificar a los tres tipos de actores, es importante que en el diseño de la intervención se asignen roles específicos para cada uno, en función de sus capacidades, obligaciones y responsabilidades. Por ejemplo, en el caso del rezago educativo, la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos tienen la obligación de proporcionar servicios educativos para reducir dicha carencia, por lo que este es el rol que se le debe asignar en la intervención. En el caso de los titulares de responsabilidades hay, por ejemplo, algunas Organizaciones de la Sociedad Civil que prestan servicios educativos, por lo que su rol asignado será contribuir con sus servicios a reducir el rezago.

Por último, se deberá llevar a cabo un análisis de las capacidades con las que cuentan cada uno de estos actores. En el caso de los titulares de derechos, se identificarán las capacidades para conocer, exigir y ejercer sus derechos; en el de los titulares de obligaciones y responsabilidades se analizarán las capacidades que tienen para cumplirlas. Para llevar a cabo este análisis de capacidades, se sugiere tomar en cuenta las dimensiones propuestas por Urban Jonsson:

- **Responsabilidad / motivación / compromiso / liderazgo:** es el autorreconocimiento de la persona sobre su proceder ante un problema específico, es la interiorización del deber, responsabilidad u obligación.
- **Autoridad:** se refiere a la legitimidad (mediante leyes, normas, reglas, costumbres y tradiciones) de una acción, cuando el individuo o el grupo siente o sabe que puede realizar una acción, que ésta está permitida. Se debe tener en cuenta que la estructura de la autoridad refleja las relaciones de poder.
- **Acceso y control de los recursos:** el individuo debe tener acceso a los recursos (humanos, económicos y organizacionales) para poder actuar.
- **Comunicación:** habilidad de comunicar y acceder a la información que es fundamental para las reivindicaciones de derechos y para el establecimiento de redes.
- **Toma de decisiones racionales y el aprendizaje:** implica entender las causas de los problemas a través de las evidencias y análisis lógico para definir las acciones. En relación con esto último, la evaluación de los resultados y del impacto es crucial para el aprendizaje (Jonsson, 2003).

### Cuadro 3.7. Ejemplo de identificación de involucrados en el problema del rezago educativo en Tuxtla Gutiérrez

#### Titulares de derechos

Como ya se señaló, según la definición del CONEVAL, están en rezago educativo: "a) Población de 3 a 15 años que no cuenta con la educación secundaria terminada y no asiste a la escuela. b) Población nacida hasta 1981 que no cuenta con la educación primaria terminada. c) Población nacida a partir de 1982 que no cuenta con la educación secundaria terminada" (CONEVAL, "Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza", 2010).

#### Titulares de obligaciones

- **Ámbito federal:** Secretaría de Educación Pública; Instituto Nacional para la Educación de los Adultos.
- **Ámbito estatal en Chiapas:** Secretaría de Educación del Estado de Chiapas; Instituto Chiapaneco de Educación para Jóvenes y Adultos.
- **Ámbito municipal en Tuxtla Gutiérrez:** Secretaría de Desarrollo Social y Educación (Dirección de Servicios Educativos).

#### Ejemplos de titulares de responsabilidades

- **Organismos internacionales:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); y Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).
- **Sector privado:** Fundación Toledo, Unidos Contra la Pobreza en Chiapas y Fundación Lazos.
- **Organizaciones de la Sociedad Civil:** Ined (definir), Innovación Educativa y Mexicanos Primero.
- **Madres y padres de familia:** Asociación Estatal de Padres de Familia de Chiapas.
- **Maestras y maestros:** Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE).

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. ¿Se identificaron procesos o situaciones del contexto que se relacionen con la vulneración de los derechos de interés para la intervención?

El análisis de contexto es el diagnóstico de la situación sociodemográfica, económica, política, sociocultural y administrativa que condicionan la vulneración del derecho. Para ello, las organizaciones pueden obtener información en los medios de comunicación, mediante las redes de actores involucrados en dichos procesos o en los documentos vinculados con estos. La evaluación deberá valorar si la organización realiza estas actividades y adapta el diseño de sus intervenciones a los procesos en curso.

#### Cuadro 3.8. Ejemplo de identificación de procesos relacionados con el problema del rezago educativo en Tuxtla Gutiérrez

##### Ejemplo de proceso político

Los cambios de Gobierno en los tres niveles, algunos más drásticos que otros, en las prioridades políticas que rigen a los sistemas educativos, lo que podría tener consecuencias (negativas o positivas) sobre la atención del problema del rezago educativo en el país y específicamente en Chiapas.

##### Ejemplo de proceso administrativo

Los cambios de Gobierno en los tres niveles en la organización de la administración pública, que pueden derivar en modificaciones administrativas con relación a la forma en que los Gobiernos atienden el problema del rezago educativo, incluyendo la disponibilidad de apoyos para organizaciones de la sociedad civil para contribuir a la atención de dicho problema.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. ¿Se definieron los objetivos de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?

Después de definir y analizar el problema-derecho identificar a los involucrados y los procesos relacionados, se puede avanzar en el análisis de los objetivos de la intervención mediante el cual la organización buscará participar en la atención del problema identificado. Para ello, se deberá: 1) identificar todos los objetivos posibles, 2) seleccionar los que resulten factibles para la organización, y 3) elaborar la matriz de indicadores para resultados (MIR) de la intervención. La evaluación de diseño deberá valorar que la organización haya realizado las tres actividades, cumpliendo con los criterios que a continuación se describen.

En el análisis de objetivos con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social, se deberá considerar lo siguiente:

1. El Fin de la MIR debe estar planteado en términos de su contribución al cierre de la brecha en el goce efectivo del derecho en cuestión. Es decir, los efectos del problema central se convierten en el Fin de la MIR. Por lo general, las capacidades de una OSC, incluso las del sector público, no son suficientes para cerrar una brecha de este tipo en el corto plazo. Sin embargo, con su intervención contribuyen al logro del Fin. Adicionalmente, el Fin deberá estar alineado a al menos uno de los ODS, con sus metas e indicadores correspondientes.
2. El Propósito de la MIR se debe definir a partir de las causas inmediatas que explican la existencia de la brecha en el goce efectivo del derecho, que en un segundo paso se convertirán en medios o alternativas de solución. El Propósito debe reflejar el resultado que se espera lograr al intervenir en una de estas alternativas, considerando lo siguiente:

- Dado que las causas hacen referencia a situaciones negativas relacionadas con las seis categorías de los derechos humanos (disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad, calidad, participación y sostenibilidad) y en un segundo paso, estas derivan en los medios o alternativas de intervención; entonces, el Propósito deberá estar orientado a intervenir en una de estas categorías.
- Si las causas en las que se busca intervenir hacen referencia a prácticas de discriminación que provocan la existencia de la brecha del derecho en cuestión, entonces el Propósito deberá estar planteado en términos de eliminación y prevención de dichas prácticas.
- El Propósito deberá estar orientado a modificar las capacidades de: a) los titulares de derechos para que ellos mismos sean quienes se empoderen y busquen el goce efectivo del derecho que tienen vulnerado, b) los titulares de obligaciones para que cumplan con sus obligaciones y aseguren el goce efectivo del derecho, usando el máximo de recursos disponibles, y c) los titulares de responsabilidades para que contribuyan de manera más activa al goce efectivo del derecho en cuestión.

Además, el Propósito, con sus metas e indicadores debe estar alineado a los ODS.

3. Los componentes de la MIR deberán reflejar los bienes, servicios, productos o medidas que producirá y entregará la organización a su población objetivo para lograr el propósito. Los componentes harán referencia a las medidas de inclusión que se requieren para mitigar la exclusión y discriminación de los grupos afectados.
4. En la definición de componentes de la MIR, se deberá considerar la evidencia disponible sobre las medidas basadas en el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social que han tenido los mejores resultados en el logro de propósitos similares al que se haya definido para la intervención.
5. La lógica vertical que une a los objetivos de la MIR o el documento de diagnóstico o diseño de la intervención deberá reflejar la manera en que la intervención contribuye a mitigar la acumulación de desventajas a lo largo del ciclo de vida y la reproducción de la desigualdad entre generaciones.

### Cuadro 3.9. Ejemplo de objetivos relacionados con el problema del rezago educativo en Tuxtla Gutiérrez

- **Fin.** Contribuir a garantizar el derecho a la educación de los residentes del Municipio de Tuxtla Gutiérrez.
- **Propósito.** Las personas en rezago educativo del Municipio de Tuxtla Gutiérrez adquieren los aprendizajes clave que normalmente se desarrollan en la educación obligatoria. (Los “aprendizajes clave” se definen en los planes y programas de estudio de la SEP).
- **Componentes**
  - C1. Servicios educativos de nivel primaria, secundaria y media superior proporcionados, considerando los ajustes razonables para grupos en situación de discriminación.
  - C2. Apoyos económicos para pagar los gastos asociados a la educación entregados.
  - C3. Asesoría técnica a instituciones educativas para que realicen ajustes razonables para personas con discapacidad e indígenas brindada.
- **Actividades del primer componente**
  - C1. A1. Diseñar el programa educativo de los servicios educativos.
  - C1. A2. Contratar al personal para brindar los servicios educativos.
  - C1. A3. Conseguir las instalaciones físicas para proporcionar los servicios educativos.
  - C1. A4. Impartir y evaluar las sesiones de los servicios educativos.
  - C1. A5. Integrar el padrón de derechohabientes de los servicios educativos.

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. ¿Se definieron los indicadores de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?

Después de definir los objetivos de una intervención, es necesario establecer indicadores que permitan dar seguimiento y evaluar, entre otros aspectos, el logro de dichos objetivos. Si la intervención está diseñada con las características mencionadas en las secciones anteriores y los indicadores que se diseñen son consistentes con los objetivos, entonces los indicadores tendrán, de manera natural, un EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social.

Para determinar si los indicadores se han definido con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social se debe:

1. A nivel de Fin en la MIR, incluir al menos un indicador que refleje la brecha en el cumplimiento del goce efectivo del derecho en cuestión. En el ejemplo sobre educación, se deberá dar seguimiento a la evolución del rezago educativo en el Municipio de Tuxtla Gutiérrez y, si las fuentes de información lo permiten, en un nivel de desagregación mayor, es decir, por localidad. Una característica central de los indicadores basados en derechos humanos es justamente que deben reflejar el (in)cumplimiento de las obligaciones normativas, es decir, las brechas que ya se han señalado.<sup>6</sup>
2. En todos los niveles de la MIR, definir metas realistas y a la vez retadoras que permitan avanzar hacia el goce efectivo de los derechos, asegurando el uso de todos los recursos disponibles. La evaluación deberá analizar si el uso de estos es el más eficiente o existen esquemas alternativos para aprovechar mejor dichos recursos y avanzar de manera más rápida hacia el goce efectivo de derechos.
3. Algunos indicadores hacen referencia no solamente a resultados, sino a conductas que los titulares de obligaciones o responsabilidades deben cuidar en el proceso de garantizar el goce efectivo de algún derecho. Por ejemplo, los servicios brindados por organizaciones que atienden a grupos de población como personas con discapacidad, personas indígenas o adultas mayores deberán considerar, cuando sea pertinente, medidas de nivelación, inclusión y acciones afirmativas, dirigidas a que las personas puedan alcanzar el goce efectivo de sus derechos<sup>7</sup>.
4. Indicadores desglosados que permitan dar seguimiento a la manera en que la intervención está contribuyendo a garantizar los derechos de los grupos de población en situación de discriminación. La meta 17.18 del ODS 17, menciona las siguientes categorías, relacionadas con características de grupos de población, para las que debería existir información: ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad y ubicación geográfica.
5. Los mecanismos de recolección de información para la construcción de indicadores deberán contar con medidas específicas para proteger los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de datos personales, considerando la normatividad sobre el tema. De

6 Para más información sobre distintos tipos de indicadores, se sugiere revisar: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2012). *Indicadores de Derechos Humanos. Guía para la medición y la aplicación*. Nueva York: Naciones Unidas, OHCHR, disponible en: <https://goo.gl/Fhn5Xz>, consultado el 6 de diciembre de 2018, pp.19-23.

7 El Capítulo IV de la *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación* establece estos tres tipos de acciones y describe qué se deberá entender por cada una.

igual manera, el personal a cargo de esta información deberá informarse y recibir capacitación que le permita asegurar estos derechos<sup>8</sup>.

### Cuadro 3.10. Ejemplo de indicadores relacionados con el problema del rezago educativo en Tuxtla, Gutiérrez

- **Fin.** Contribuir a garantizar el derecho a la educación de la población del Municipio de Tuxtla Gutiérrez.  
**Indicador:** Porcentaje de personas en rezago educativo en el Municipio de Tuxtla Gutiérrez con respecto al total de población del Municipio.
- **Propósito.** Las personas en rezago educativo del Municipio de Tuxtla Gutiérrez adquieren los aprendizajes clave que normalmente se desarrollan en la educación obligatoria.  
**Indicador:** Porcentaje de personas que desarrollan un nivel de aprendizajes clave adecuado con respecto al total de personas atendidas por la organización (se requiere definir niveles para determinar qué se considera “adecuado”).
- **Componentes**  
C1. Servicios educativos de nivel primaria, secundaria y media superior proporcionados, considerando los ajustes razonables para grupos en situación de discriminación.  
**Indicador 1:** Número estimado de alumnos que egresan de cierto nivel (primaria o secundaria) o tipo educativo (media superior) en un determinado ciclo escolar por cada cien alumnos de nuevo ingreso, inscritos tantos ciclos escolares atrás como dure el nivel o tipo educativo en cuestión (INEE, tasa de eficiencia terminal)  
**Indicador 2:** Índice de cumplimiento de las normas oficiales mexicanas sobre accesibilidad para personas con discapacidad en las instalaciones de la organización.

Fuente: elaboración propia.

### Cuadro 3.11. Ejemplo de Matriz de Indicadores para Resultados integrada

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir a garantizar el derecho a la educación de la población del Municipio de Tuxtla Gutiérrez.	Porcentaje de personas en rezago educativo en el Municipio de Tuxtla Gutiérrez con respecto al total de la población del Municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Medición de la pobreza Multidimensional.</li> <li>• Periodicidad: bienal.</li> <li>• Área encargada: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) Disponible en: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx</a></li> </ul>	Los servicios educativos que se prestan en el Municipio mantienen o incrementan su cobertura actual.

<sup>8</sup> El Artículo 68, inciso I, de la *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública* establece que “los sujetos obligados serán responsables de los datos personales en su posesión” y deberán, entre otros, “Adoptar los procedimientos adecuados para recibir y responder las solicitudes de acceso, rectificación, corrección y oposición al tratamiento de datos, en los casos que sea procedente, así como capacitar a los Servidores Públicos”.



Cuadro 3.11. Ejemplo de Matriz de Indicadores para Resultados integrada (continuación)

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	
<b>Propósito</b>	Las personas en rezago educativo del Municipio de Tuxtla Gutiérrez adquieren los aprendizajes clave que normalmente se desarrollan en la educación obligatoria.	Porcentaje de personas que desarrollan un nivel de aprendizajes clave adecuado con respecto al total de personas atendidas por la organización (se requiere definir niveles para determinar qué se considera "adecuado").	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Evaluaciones educativas a las personas que reciben los servicios educativos.</li> <li>• Periodicidad: anual.</li> <li>• Área encargada: Dirección de evaluación educativa de la OSC.</li> <li>• Disponible en: [incluir liga].</li> </ul>	Las condiciones socioeconómicas de las personas que reciben los servicios son favorables a su permanencia hasta terminar su educación obligatoria.
<b>Componentes</b>	C1. Servicios educativos de nivel primaria, secundaria y media superior proporcionados, considerando los ajustes razonables para grupos en situación de discriminación.	Indicador 1: Número estimado de alumnos que egresan de cierto nivel (primaria o secundaria) o tipo educativo (media superior) en un determinado ciclo escolar por cada cien alumnos de nuevo ingreso, inscritos tantos ciclos escolares atrás como dure el nivel o tipo educativo en cuestión (INEE, tasa de eficiencia terminal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Informe anual de la prestación de servicios educativos.</li> <li>• Periodicidad: anual.</li> <li>• Área encargada: Dirección de estadística educativa de la OSC.</li> <li>• Disponible en: [incluir liga].</li> </ul>	Las personas que reciben los servicios están dispuestas a desarrollar los aprendizajes clave del programa educativo.
		Indicador 2: Índice de cumplimiento de las normas oficiales mexicanas sobre accesibilidad para personas con discapacidad en las instalaciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Informe anual de la prestación de servicios educativos.</li> <li>• Periodicidad: anual.</li> <li>• Área encargada: Dirección de estadística educativa de la OSC.</li> <li>• Disponible en: [incluir liga].</li> </ul>	
	C2. Apoyos económicos para pagar los gastos asociados a la educación, entregados.	Porcentaje de apoyos económicos para pagar los gastos asociados a la educación entregados en el año t con respecto a los programados en el año t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Informe anual de la prestación de servicios educativos.</li> <li>• Periodicidad: anual.</li> <li>• Área encargada: Dirección de estadística educativa de la OSC.</li> <li>• Disponible en: [incluir liga].</li> </ul>	
	C3. Asesoría técnica brindada a instituciones educativas para que realicen ajustes razonables para personas con discapacidad e indígenas.	Porcentaje de asesorías técnicas brindadas a instituciones educativas para que realicen ajustes razonables para personas con discapacidad e indígenas en el año t con respecto a las programadas en el año t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Informe anual de la prestación de servicios educativos.</li> <li>• Periodicidad: anual.</li> <li>• Área encargada: Dirección de estadística educativa de la OSC.</li> <li>• Disponible en: [incluir liga].</li> </ul>	

**Cuadro 3.11. Ejemplo de Matriz de Indicadores para Resultados integrada (continuación)**

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>	<p>C1. A1. Diseñar el programa educativo de los servicios educativos.</p> <p>C1. A2. Contratar al personal para brindar los servicios educativos.</p> <p>C1. A3. Conseguir las instalaciones físicas para proporcionar los servicios educativos.</p> <p>C1. A4. Impartir y evaluar las sesiones de los servicios educativos.</p> <p>C1. A5. Integrar el padrón de derechohabientes de los servicios educativos.</p>	<p>Porcentaje de avance en la realización de las actividades con respecto a la programación operativa.</p>	<p>Fuente: Informe semestral de gestión en la prestación de servicios educativos</p> <p>Periodicidad: semestral</p> <p>Área encargada: Dirección de estadística educativa de la OSC.</p> <p>Disponible en: [incluir liga]</p>	<p>Las personas en situación de rezago educativo en el Municipio de Tuxtla están interesadas en recibir los servicios educativos.</p>
	C2. A1...			

Fuente: elaboración propia.

# Capítulo 4. Guía para la evaluación de capacidades requeridas para realizar el modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH

## Introducción

Este capítulo se centra en presentar conceptos, métodos y herramientas para evaluar si la organización y sus integrantes cuentan con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes, en general, capacidades necesarias para asegurar que sus intervenciones desde el EBDH son eficientes y eficaces.

En otras palabras, la evaluación de capacidades se refiere a realizar un juicio sobre el grado de alineación o congruencia entre los conocimientos, aptitudes y comportamientos de los diferentes responsables de una organización o programa y los objetivos de desarrollo que se buscan alcanzar, así como su apego a los principios profesionales y éticos que se desea respetar (Harrison, 2005).

Toda intervención requiere de ser llevada adelante por personas particulares, que deben asumir tareas específicas: desde la elaboración de padrones de beneficiarios, hasta la prestación de servicios sofisticados, pasando por la comunicación y trato hacia las personas que se atiende y la comunidad en general.

En este sentido, el desarrollo de capacidades constituye un elemento central del enfoque de desarrollo sostenible y del EBDH, ya que, si no se cuenta con los arreglos organizacionales, liderazgos, conocimientos y mecanismos de rendición de cuentas adecuados, no se puede lograr con eficiencia y eficacia el pleno ejercicio de los derechos de manera incluyente (PNUD, 2009b).

Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera se exploran diferentes modelos de capacidades y se propone uno de utilidad para valorar organizaciones que conducen intervenciones de desarrollo sostenible con EBDH; en la segunda se presenta una metodología básica para la valoración de las diferentes dimensiones de capacidad organizativa, de manera que un evaluador interno o externo a la organización pueda realizar una valoración razonable y costo-eficiente del estado de los conocimientos,

aptitudes, experiencia, sistemas, etc. con que cuenta la organización. La tercera ofrece una guía para saber si el sistema de monitoreo y evaluación ha incorporado el EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión en sus diferentes componentes; finalmente, la última sección del capítulo se centra en valorar la adecuación de los mecanismos de difusión de la información generada por los ejercicios de monitoreo y evaluación, así como de los mecanismos de rendición de cuentas respecto de las decisiones, actividades realizadas y de los resultados alcanzados.

## 4.1. Análisis de capacidades organizativas para implantar un modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH

### 1. ¿Qué son las capacidades organizativas y el desarrollo institucional?

Son conocimientos, habilidades, facultades, competencias que permiten a los actores (personas, organizaciones, instituciones, sociedades) desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades<sup>9</sup>. Por capacidad debe entenderse la aptitud de individuos y organizaciones para identificar y resolver problemas de desarrollo a lo largo del tiempo (Morgan, 1993). Se trata, en corto, de “la habilidad de realizar las tareas apropiadas de manera efectiva, eficiente y sustentable” (Hilderbrand y Grindle 1997).

#### Cuadro 4.1. Ejemplos de indicadores / evidencias indirectos/as de capacidad institucional

- Motivación laboral: porcentaje de personas satisfechas con su trabajo.
- Cultura de la innovación: porcentaje de empleados que califica como alto o muy alto el grado en que sus jefes son sensibles a nuevas ideas.
- Resiliencia organizativa: número de meses de operación que se tienen garantizados por el fondo patrimonial.
- Gestión Estratégica: existencia de un Plan Estratégico actualizado.

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de capacidades es, un “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2008). Dicho desarrollo implica una compleja combinación de características de las personas, instituciones y prácticas que permiten alcanzar los objetivos de desarrollo (World Bank, 1998).

Una valoración integral de una intervención u organización debe tomar en cuenta, por tanto, las capacidades existentes para poder discernir entre errores del diseño de la intervención y aquellos que se deben a la inadecuación de los recursos, procesos, formas de organización, sistemas, etc., con los que se trata de conducir la intervención.

El reto de la evaluación de capacidades es doble: por una parte, las capacidades son frecuentemente difíciles de observar dado que son una potencialidad, es decir, es la habilidad latente que permite a una organización o persona hacer frente a nuevos desafíos o cambios en su entorno. Dada esta dificultad,

<sup>9</sup> De Alba González, Ana Cecilia, y Gómez Álvarez, David (2010). *Capacidades: las piezas del rompecabezas del desarrollo*. En D. Gómez Álvarez, *Capacidades institucionales para el desarrollo humano. Conceptos, índices y políticas públicas*. (págs. 51-81). Distrito Federal: PNUD, <https://goo.gl/oZUbgT>

en muchas ocasiones se opta por utilizar indicios o indicadores indirectos (*proxy*) para valorar si dichas potencialidades existen o no. Por ejemplo, si bien es difícil asegurar que una organización será capaz de sobrevivir ante un choque externo inesperado, el que cuente con una reserva de recursos de emergencia da una pista razonable de la capacidad de resiliencia institucional.

El segundo reto para la evaluación de capacidades organizativas para el desarrollo sostenible es que el contexto importa. Es decir, la capacidad de movilización de recursos o para aplicar los conocimientos y habilidades para incidir en los procesos decisorios que afectan a los titulares de derechos depende de si existe un clima conducente o favorable para la acción por parte de las organizaciones. En situaciones donde el espacio público se cierra, grupos ciudadanos con conocimientos técnicos pueden encontrar limitado su acceso al debate sobre temas de su interés, debido a que los canales de comunicación con los centros de decisión están cerrados o capturados por actores poderosos. De esta manera, la valoración del nivel de capacidad de una organización debe partir de entender el contexto en el cual trabaja ese grupo de personas, de manera que se ofrezca un juicio justo.

Un ejercicio de valoración de capacidades debe, por tanto, considerar tres niveles interrelacionados:

- **Entorno favorable:** amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica.
- **Nivel organizacional:** estructura, políticas y procedimientos internos que establecen la efectividad de una organización.
- **Nivel individual:** aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño.

Figura 4.1. Niveles de capacidades: enfoque sistémico

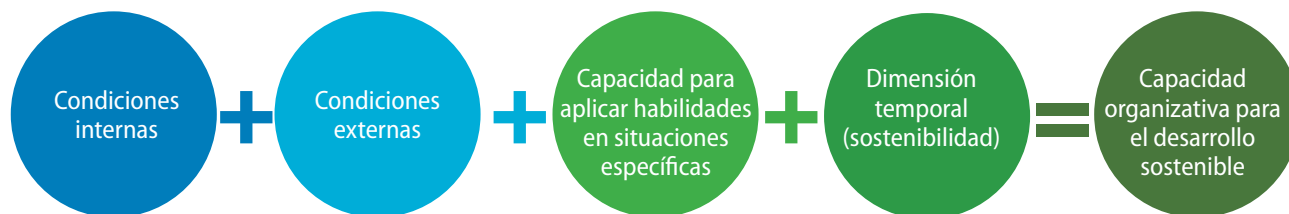


Fuente: PNUD (2008).

Adicionalmente, la evaluación de capacidades debe considerar dos asuntos particularmente importantes. En primer lugar, una habilidad clave se refiere a si las personas y la organización en su conjunto es capaz de aprovechar sus conocimientos, aptitudes y experiencia para enfrentar situaciones específicas. Dado que, como se ha mencionado, una capacidad es una potencialidad, su utilidad está mediada por la habilidad de sacar provecho de esta. Si se tiene un conocimiento técnico elevado, pero no se es

capaz de comunicar efectivamente a los tomadores de decisiones en coyunturas específicas, la potencialidad se desperdicia. En segundo lugar, las capacidades pueden ser perecederas. Particularmente en organizaciones con débiles sistemas de documentación, se debilitan cuando las personas con ciertas capacidades las abandonan. Por ello, un elemento importante a valorar es en qué medida las capacidades están arraigadas institucionalmente, soportadas por mecanismos de preservación o constante actualización. El siguiente modelo sintetiza los aspectos que constituyen la capacidad organizativa para el desarrollo sostenible:

**Esquema 4.1. Elementos de la capacidad organizativa para el desarrollo sostenible**



Fuente: elaboración propia.

## 2. ¿Cuáles son las dimensiones de la organización y de sus capacidades?

Las capacidades pueden clasificarse y denominarse de muy diferentes formas. De hecho, existen tanto en la literatura académica como en la de carácter práctico un sinnúmero de modelos de análisis de capacidades, con terminologías que pueden ser más o menos cercanas.

Una de las decisiones iniciales que es necesario tomar antes de iniciar el proceso de valoración de capacidades es si se utilizarán modelos de análisis organizativos ya existentes (estandarizados) o se optará por desarrollar uno propio. En el cuadro siguiente se muestran las ventajas y desventajas de usar estos modelos. Un criterio importante para decidirlo es identificar si las características propias de la organización o de su entorno son similares o muy diferentes a las de otras. Entre más excepcional sea el caso, menor utilidad tendrán los modelos estandarizados.

**Cuadro 4.2. Ventajas y desventajas del uso de modelos estandarizados de análisis organizativo**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogen una amplia experiencia sobre variables que han mostrado ser cruciales para el desempeño organizativo en el pasado.</li> <li>• Permiten contar con un modelo homogéneo en varios proyectos (consistencia).</li> <li>• Pueden ser útiles para hacer comparaciones inter-temporales, incluso si los evaluadores anteriores no están disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generan muchos datos difíciles de interpretar.</li> <li>• No necesariamente están enfocados en los problemas que atañen a la organización.</li> <li>• Falta de sensibilidad a las especificidades de la organización (particularmente de las del sector voluntario o sin fines de lucro).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Harrison (2005).

Además, debe tomarse en cuenta que los modelos estandarizados suelen tener elementos similares o comunes, aunque los énfasis pueden ser diferentes. Por tal razón, dependiendo del tipo de organización en que se aplican y los objetivos de la evaluación, un modelo estandarizado puede ser más útil que otro.

En el siguiente cuadro, se resumen las dimensiones incluidas en algunos de los modelos estandarizados más utilizados en el mundo, a saber: el de las 7S de la consultora McKinsey, el del Premio Europeo de la Calidad (EFQM), el de la Norma ISO 9000, el de la consultora KPMG y el Cuadro Integral de Mando (*Balanced Scorecard*, BSC). Como puede verse, comparten varios conceptos similares.

**Cuadro 4.3. Modelos estandarizados de análisis organizativo**

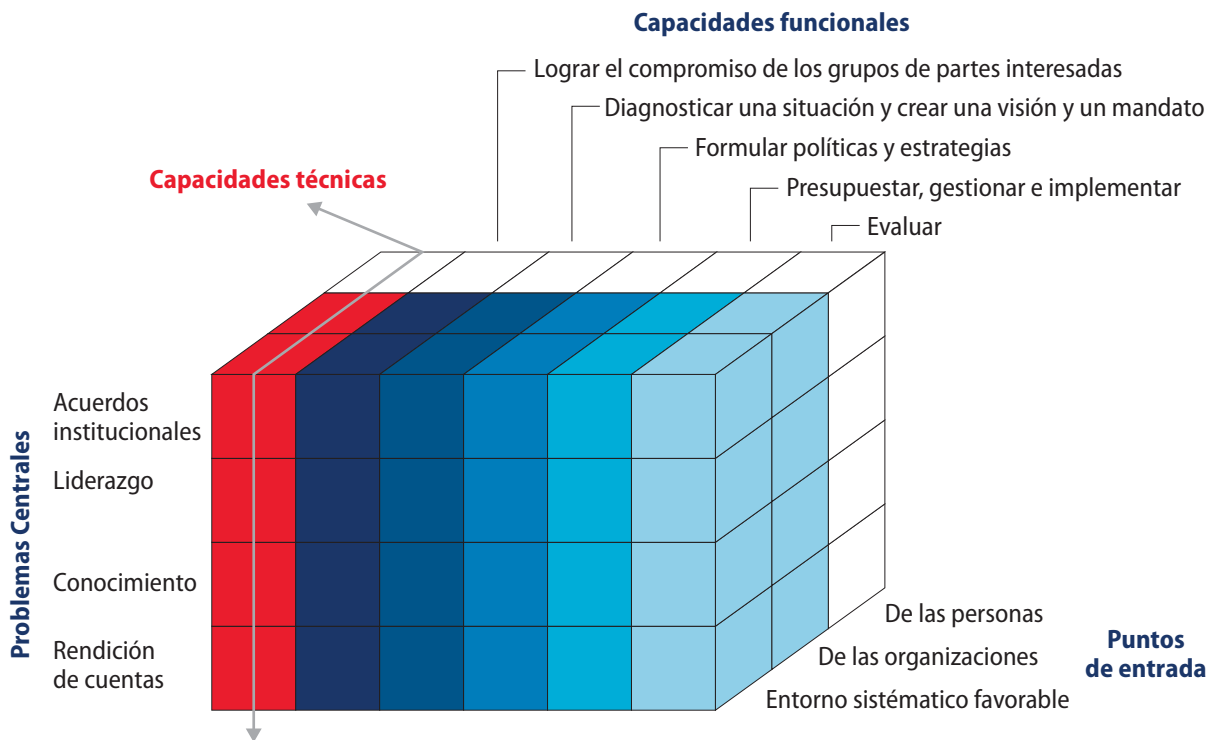
Conceptos básicos	Modelo "7S"	EFQM	ISO	KPMG	BSC
<b>Estrategia</b>	Estrategia	Políticas y estrategia	Responsabilidad de la dirección	Gestión y organización	Perspectiva de desarrollo y aprendizaje
<b>Estructura y procesos</b>	Estructura	Procesos	Sistema de gestión de la calidad	Procesos	Perspectiva de procesos
<b>Cultura</b>	Valores compartidos	-	-	Cultura	Perspectiva de desarrollo y aprendizaje
<b>Liderazgo</b>	Estilo	Liderazgo	Responsabilidad de la dirección	-	-
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Habilidades</li> </ul>	Personas	Gestión de recursos	Personas	Perspectiva de procesos
<b>Recursos y sistemas</b>	Sistemas	Alianzas y recursos	Gestión de recursos	Recursos y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva de desarrollo y aprendizaje</li> <li>Perspectiva de procesos</li> </ul>
<b>Resultados</b>	-	Resultados clave de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de monitoreo</li> <li>Satisfacción del cliente</li> </ul>	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva financiera</li> <li>Perspectiva de clientes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3. ¿Cómo evaluar las capacidades para implantar un modelo de intervención de las OSC con integración de los ODS y EBDH?

El PNUD (2008b) desarrolló su propio modelo de diagnóstico de capacidades, el cual puede utilizarse para la incorporación de los ODS y del EBDH. Dicho modelo contempla tres tipos de elementos: puntos de entrada, que se refiere al nivel de análisis de capacidades (de las personas, de las organizaciones, del entorno); los problemas centrales, es decir, los aspectos que se analizarán (acuerdos institucionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas); y capacidades funcionales y técnicas. Este marco permite mirar a la organización de manera integral, entendiendo cada uno de los elementos como interrelacionado con los demás.

Figura 4.2. Marco de Análisis de Capacidades del PNUD



Fuente: PNUD (2008b).

### Puntos de entrada

Los puntos de entrada implican que el evaluador debe reflexionar, junto con los actores a ser evaluados, sobre el nivel de análisis deseado, es decir, si se valorarán capacidades a nivel individual (competencias laborales), organizativo (capacidades organizativas) o sistémico (valorar el grado en que el entorno sistémico es o no favorable a la labor de la organización).

El análisis de entorno permite identificar las condiciones económicas, políticas, sociales del país, región o sector de actividad que pueden favorecer o impedir el desarrollo adecuado y la efectividad de las intervenciones orientadas al desarrollo sostenible con EBDH. Las preguntas que deben plantearse desde la evaluación son las siguientes:

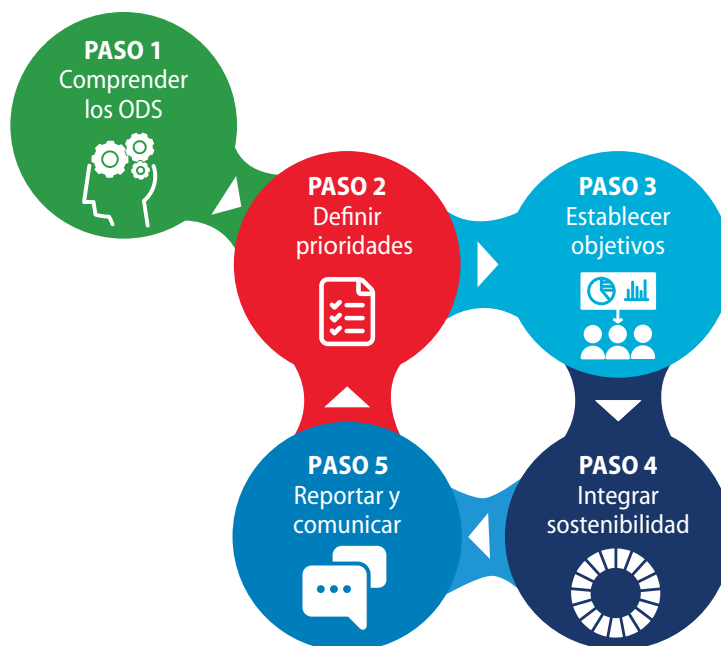
- ¿Cuáles son las situaciones, de carácter político, económico, social o cultural, que por sus efectos actuales o potenciales pueden **disminuir** la probabilidad de alcanzar los objetivos de la intervención?
- ¿Qué capacidades son cruciales o determinantes para **asegurar** el logro de los objetivos de la intervención?

De esta forma, en el nivel de entorno, el evaluador desea identificar la magnitud de la brecha entre las capacidades que el entorno demanda y aquellas con las que cuenta la organización. La valoración aquí, de carácter fundamentalmente cualitativo, supone establecer si la base de conocimiento, experiencia, aptitudes, etc. con los que cuentan los encargados de la intervención puede ser o no un factor que explique los avances y limitaciones que presentan los proyectos, programas o actividades de la organización.



En el nivel organizativo se trata de entender si se cuentan con las capacidades internas necesarias para poder integrar los ODS y el EBDH a los procesos y tareas clave de la intervención. En este sentido, se trata de valorar la brecha entre las capacidades existentes y las necesarias. De acuerdo con el modelo del PNUD, se trata de evaluar en qué medida se han realizado adecuadamente los cinco pasos para la incorporación de los ODS con EBDH, que se muestran a continuación:

**Figura 4.3. Pasos para la integración de los ODS**



Fuente: elaborado por PNUD con base en *Sustainable Development Goals (SDG) Compass*.

El modelo de PNUD cuenta con instrumentos para el diagnóstico de cada uno de los pasos del proceso presentado, que incluye preguntas de carácter cualitativo, con dos opciones de respuesta (“sí” y “no”); como se muestra en los siguientes cuadros.

Respecto al primer paso, Comprender los ODS, la mirada del evaluador debe enfocarse en identificar evidencia de que las personas encargadas del diseño de la intervención conocen y entienden la Agenda 2030 en general, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en lo particular. Para ello se debe evaluar si la organización cuenta con capacidades para:

- Identificar los ODS, metas e indicadores asociados.
- Seleccionar los ODS específicos con los que se vincula la acción organizacional.
- Identificar y utilizar la información disponible sobre el avance en el cumplimiento de los ODS a nivel global, nacional, estatal, municipal y local.
- Revisar el marco normativo internacional y nacional de los derechos humanos relacionados con los ODS específicos con los que se vincula la acción organizacional.

Para que el análisis se efectivice la OSC debe contar con información como la que se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.4. Instrumento para determinar las capacidades para comprender los ODS**

#	Paso 1. Comprender los ODS		
	La OSC cuenta con información sobre:	Sí	No
1	Marco jurídico internacional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
2	Marco jurídico regional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
3	Marco jurídico nacional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
4	Marco jurídico estatal de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
5	La Declaración: "Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible".		
6	Características de la Agenda 2030 y los ODS, metas e indicadores.		
7	Avance de los ODS a nivel internacional.		
8	Avance de los ODS a nivel regional.		
9	Avance de los ODS a nivel nacional, estatal, municipal y localidad.		
10	ODS, metas e indicadores relacionados con el modelo de intervención de la OSC.		

Fuente: elaborado por PNUD

En el caso del segundo paso, Definir prioridades, el evaluador tratará de identificar evidencia de que se cuenta con un sustento conceptual y metodológico en el proceso de diseño de las intervenciones, como se aprecia en el Cuadro 4.5; así como el adecuado uso de la herramienta de Matriz de Indicadores para Resultados.

- a) Identificación de los nodos entre instrumentos de planeación organizacionales y ODS: intersecciones entre los objetivos, metas e indicadores organizacionales y los de la Agenda 2030.
- b) Análisis de consistencia en la vinculación entre instrumentos de planeación organizacionales y ODS: determinación de la relación de causalidad directa que implica evidenciar si el cumplimiento del objetivo organizacional, meta e indicador es un factor o causa directa que contribuye al cumplimiento del ODS, meta o indicador correspondiente.
- c) Selección de las prioridades de la OSC en la participación en la Agenda 2030: selección de los objetivos, metas e indicadores organizacionales a partir de los cuales se establecen las prioridades con relación a los ODS; por ende, su participación en la Agenda 2030.

**Cuadro 4.5. Instrumento para determinar las capacidades para definir prioridades**

#	Paso 2. Definir prioridades		
	La OSC cuenta con:	Sí	No
11	Marco conceptual de referencia que justifique el modelo de intervención.		
12	Manual de procedimientos que guíe y norme la planeación y operación de las intervenciones.		
13	Análisis de los nodos entre el modelo organizacional y ODS a nivel de objetivos, metas e indicadores.		
14	Análisis de lógica vertical que determine las relaciones de causalidad directa entre los diferentes niveles de objetivos y la contribución al logro de los ODS.		
15	Plantilla de selección de las prioridades de la OSC con relación a los ODS.		

Fuente: elaborado por PNUD

En cuanto al paso 3, se verificará que los objetivos planteados por la organización han sido diseñados adecuadamente desde el EBDH, así como el uso correcto de herramientas tales como los árboles de problemas y de objetivos. Se evaluarán, con la ayuda del siguiente instrumento (véase Cuadro 4.6), procesos tales como:

- a) Identificación si los objetivos están correctamente formulados.
- b) (Re)definición de nuevos objetivos de acuerdo las acciones de la organización en materia de derechos humanos.
- c) Vinculación de los objetivos organizacionales con los ODS específicos, seleccionados en el paso anterior.

**Cuadro 4.6. Instrumento para determinar las capacidades para establecer objetivos**

#	Paso 3. Establecer objetivos		
	La OSC cuenta con:	Sí	No
16	Análisis crítico de los objetivos previos de la OSC que determine si están formulados correctamente desde el EBDH.		
17	Redefinición de los objetivos con EBDH.		
18	Árbol de problemas con EBDH.		
19	Árbol de objetivos con EBDH.		

Fuente: elaborado por PNUD

Respecto al paso 4, Integrar la sostenibilidad, la atención del evaluador debe centrarse en determinar si los instrumentos de diseño de las intervenciones están adecuadamente elaborados (véase Cuadro 4.7), incorporando correctamente los conceptos de la Matriz de Indicadores para Resultados con EBDH, cuyos cimientos son los pilares básicos del desarrollo sostenible: el desarrollo social incluyente, el desarrollo económico incluyente, la sostenibilidad del medio ambiente; y la paz y seguridad en el marco del respeto por los derechos humanos.

**Cuadro 4.7. Instrumento para determinar las capacidades para integrar sostenibilidad**

	Paso 4. Integrar sostenibilidad		
	La OSC cuenta con:	Sí	No
20	Matriz de indicadores de resultados (MIR) con EBDH.		
21	Tablero de indicadores complementarios con EBDH.		
22	Fichas de indicadores con EBDH.		
23	Análisis de lógica vertical que determine las relaciones de causalidad directa entre los diferentes niveles de objetivos y la contribución al logro de los ODS.		
24	Análisis de lógica horizontal que determine la pertinencia de los indicadores para la integración efectiva de los ODS al modelo organizacional.		
25	Cadena de eventos del modelo de intervención.		
26	Análisis de externalidades del modelo de intervención.		
27	Teoría del Cambio que vincule los objetivos organizacionales con la Agenda 2030.		
28	Definición y cuantificación de la población potencial con EBDH.		
29	Definición y cuantificación de la población objetivo con EBDH.		
30	Identificación de los titulares de derechos.		
31	Identificación de los titulares de obligaciones.		
32	Identificación de los titulares de responsabilidades.		
33	Modelo de intervención con estrategias diferenciadas por tipo de agentes de cambio (titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades).		
34	Criterios para la cobertura y focalización (territorial y por criterios de inclusión social) de las intervenciones.		

Fuente: elaborado por PNUD

Finalmente, al valorar el paso 5, Reportar y comunicar, se trata de indagar si se cuenta con una estrategia de transmisión de información y retroalimentación adecuada para diferentes audiencias, así como la generación de reportes o informes relevantes y que permitan conectar los resultados obtenidos con su contribución a los ODS (véase Cuadro 4.8), implicando: a) posicionamiento de la organización dentro del marco de la Agenda 2030, b) el ejercicio de la transparencia y c) un contexto favorable de comunicación y promoción de la Agenda 2030.

**Cuadro 4.8. Instrumento para determinar las capacidades para reportar y comunicar**

#	Paso 5. Reportar y comunicar		
	La OSC cuenta con:	Sí	No
35	Diseño de estrategia de reporte y comunicación para la población objetivo.		
36	Diseño de estrategia de reporte y comunicación para donantes y aliados.		
37	Diseño de estrategia de reporte y comunicación en el contexto de la Agenda 2030.		
38	Reporte del análisis de la situación de la OSC para la integración de los ODS.		
39	Reportes sobre la contribución de la OSC al cumplimiento de los ODS.		

Fuente: elaborado por PNUD

Los informes de sostenibilidad deben reflejar<sup>10</sup>: a) participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad (impactos económicos, sociales y ambientales), exhaustividad (cobertura e indicadores), equilibrio (aspectos positivos y negativos), comparabilidad (se debe resistir el análisis con otras organizaciones), periodicidad/puntualidad (información oportuna y periódica), claridad y fiabilidad.

### **Problemas centrales**

Adicionalmente, el modelo PNUD plantea como segundo eje de análisis y de evaluación un conjunto de problemas recurrentes relativos a las capacidades, que suelen aparecer en diferentes organizaciones y sectores. Estos son: los arreglos organizacionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas.

**Los arreglos organizacionales** se refieren al aspecto normativo estructural de la organización, es decir, son las políticas, prácticas y sistemas, en los cuales se definen de forma clara los roles y responsabilidades, que permiten el funcionamiento efectivo de una organización. Los mismos pueden incluir normas “duras”, tales como leyes o cláusulas contractuales, o normas “blandas”, tales como códigos de ética o valores generalmente aceptados. Su evaluación requiere establecer si el diseño organizativo, sus normas de operación, son compatibles con el EBDH y conducentes o facilitadores del logro de los objetivos de desarrollo que se desea alcanzar. Por ejemplo, respecto al primer punto, una organización que desea promover la participación de los jóvenes en la toma de decisiones que les afectan entraría en contradicción si cuenta con una estructura altamente centralizada y procesos decisorios autoritarios. Respecto del segundo, una organización que desea atender a víctimas de violencia en comunidades de alta marginación cuyas normas no permiten asignar presupuesto al trabajo de campo estará en dificultades para realizar su propósito.

**El liderazgo** se refiere a la capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal

<sup>10</sup> Si se desea profundizar en la caracterización de los reportes de sostenibilidad, véase Módulo III del “Modelo de formación y capacitación para transitar hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión”, así como: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center>

y manifestarse en diferentes niveles. Es de especial importancia el que el liderazgo ofrezca una visión estratégica clara, que permita a los miembros de la organización saber cómo su esfuerzo contribuye a la realización de los ODS, por ejemplo.

Relativo al **conocimiento**, se refiere a lo que las personas y la organización en su conjunto saben, o han adquirido mediante la formación como por la experiencia. En términos de evaluación, lo que interesa es si se cuenta con las rutinas, sistemas o mecanismos para asegurar que el conocimiento esté disponible cuándo y por quienes lo requieren, así como asegurar su preservación.

Finalmente, la **rendición de cuentas** se refiere a la obligación que se tiene de argumentar y justificar las acciones. Refiere a la buena disposición y aptitud de las organizaciones para llevar a la práctica sistemas y mecanismos que logren la participación ciudadana y capten y utilicen sus opiniones y comentarios, así como sus capacidades, para hacer uso de tales plataformas. Desde la perspectiva del desarrollo de capacidades, la atención se centra en la interconexión entre proveedores de servicios y clientes, o entre los proveedores de servicios y entidades que los supervisan. El evaluador debe recopilar evidencia de la existencia de estos mecanismos y de su efectividad.

**Cuadro 4.9. Problemas centrales y evidencia a recolectar**

A continuación se enlistan preguntas de evaluación alrededor de los problemas centrales del desarrollo de capacidades		
Problemas	Subdimensiones	Preguntas
<b>1. Arreglos organizacionales</b>	Simplificación de procesos	¿Los procesos facilitan que las y los beneficiarios accedan a los bienes y servicios que provee la organización de manera oportuna y con calidad? ¿Los miembros de la organización conocen y comprenden los procesos en los que participan? ¿Los procesos son monitoreados y mejorados continuamente?
	Definición de roles y responsabilidades	¿Las personas tienen claridad sobre sus roles y funciones? ¿Las personas tienen claridad sobre los roles y funciones de las/os colegas? ¿Las personas tienen claridad de los roles y funciones en los procesos decisivos de la organización? ¿Las personas tienen claridad de los roles y funciones en la atención a las y los beneficiarios?
	Mecanismos de valoración de las personas basadas en mérito	¿Existen procedimientos para la valoración del desempeño? ¿Los procedimientos para la valoración del desempeño son transparentes, objetivos y basados en el mérito?
	Mecanismos de coordinación	¿Existen canales adecuados de comunicación entre las diferentes unidades de la organización? ¿Las personas están satisfechas con los mecanismos de coordinación existentes?
	Funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización	¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar se reúne de manera periódica? ¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar revisa los estados financieros y el informe de actividades de la organización? ¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar toma decisiones de carácter estratégico para salvaguardar la adecuada conducción y sostenibilidad de la organización?

**Cuadro 4.9. Problemas centrales y evidencia a recolectar (continuación)**

Problemas	Subdimensiones	Preguntas
<b>2. Liderazgo</b>	Visión formulada con claridad	¿La visión institucional es clara en comunicar el posicionamiento o valor social distintivo que la organización pretende alcanzar?
	Normas de comunicación	¿Existen normas adecuadas sobre los contenidos, canales y flujos internos de comunicación? ¿Existen normas adecuadas sobre las formas y los contenidos de la comunicación hacia afuera de la organización?
	Herramientas de gestión	¿Los directivos de la organización cuentan con enfoques, herramientas y metodologías de gestión que facilitan el trabajo y alinean a la organización para el logro de sus objetivos?
	Mecanismos de articulación con otros actores sociales	¿EL liderazgo tiene capacidad para establecer relaciones de colaboración y coordinación con otras OSC, instituciones públicas, centros de investigación, etc. que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización?
<b>3. Conocimiento</b>	Capacidad para generar y gestionar conocimiento	¿La organización invierte recursos y tiempo suficiente para generar información y conocimiento crucial para el logro de sus objetivos? ¿La organización es capaz de establecer alianzas con otras OSC y centros de investigación para acceder a información y conocimiento crucial para el logro de sus objetivos?
	Estrategias de retención de talentos	¿La organización invierte suficientes recursos y atención en esquemas laborales que fomenten la retención de las personas talentosas?
	Mecanismos y herramientas para compartir el conocimiento	¿Se cuenta con sistemas o rutinas que aseguran que la memoria institucional se conserve? ¿Se cuenta con mecanismos para distribuir el conocimiento dentro de la organización?
<b>4. Rendición de cuentas</b>	Sistemas de auditoría y normas para la práctica	¿Se cumple con la normatividad respecto a la revisión de las cuentas organizativas?
	Mecanismos de rendición de cuentas pública	¿Existen mecanismos para la rendición de cuentas ante sus miembros, donantes, beneficiarios y público en general?
	Mecanismos de retroalimentación de otros actores	¿Hay canales por medio de los cuáles actores externos a la organización pueden ofrecer sugerencias de mejora, hacer denuncias y presentar quejas?

Fuente: elaboración propia.

### Capacidades funcionales y técnicas

Finalmente, el modelo se refiere a las capacidades funcionales y técnicas. Las primeras son de tipo transversal o genéricas a casi cualquier tipo de organización, ya que se refieren a las necesarias para planear, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de la organización. Las técnicas están determinadas por el tipo de actividad que se realiza y el perfil profesional de los integrantes de la organización; las capacidades técnicas requeridas para conducir un servicio de atención a la salud en zonas marginadas son diferentes a las necesarias en el caso de un servicio de consejería legal para personas menores en conflicto con la ley. Dado lo anterior, en los párrafos siguientes sólo se hace mención a las capacidades funcionales, pues las técnicas requieren de sus propias y diversas formas de evaluación.

Dentro de las capacidades funcionales, se encuentra la de **hacer que los actores involucrados participen**. Esta categoría se refiere a la capacidad de lograr compromisos y consensos entre todos los actores involucrados y abarca a todos los agentes del sector público y la sociedad, así como a los asociados externos. La evaluación de estas capacidades puede centrarse en lo siguiente:

Capacidad	Elementos	Preguntas de evaluación
Capacidad para hacer que los actores involucrados participen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, motivar y movilizar a los actores involucrados</li> </ul>	<p>¿Se identificaron adecuadamente los actores clave que afectan o son afectados por la intervención?</p> <p>¿Se contó con una estrategia adecuada de acercamiento y convencimiento para promover la participación de los actores clave?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear asociaciones y redes</li> </ul>	<p>¿Se logró establecer alianzas o redes con otros actores para asegurar el logro de los objetivos planteados?</p> <p>¿Las asociaciones o redes perduraron en el tiempo y cumplieron con sus compromisos?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la participación de la sociedad civil y el sector privado</li> </ul>	<p>¿Se logró involucrar a actores sociales y privados que antes permanecían pasivos?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar los procesos y el diálogo abierto de grupos grandes</li> </ul>	<p>¿Se tuvo la capacidad de conducir sesiones de diálogo productivo y ordenado con grupos numerosos de personas?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediar en los casos de conflicto de intereses</li> </ul>	<p>Cuando aparecieron conflictos entre actores, ¿la organización ha sido capaz de mediar y encontrar soluciones?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear mecanismos de colaboración</li> </ul>	<p>¿Se han logrado crear y sostener mecanismos de colaboración en la prestación de servicios a las y los beneficiarios?</p>

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2009).

La segunda capacidad funcional es la referente a **diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato**. Refiere a la capacidad de comprender cabalmente un entorno operativo y desarrollar y articular una visión u objetivo en función de la información que surge de los objetivos que se desea alcanzar. Si no se cuenta con la posibilidad de entender el contexto en el que se trabaja y definir con claridad el problema que se desea atender, difícilmente se podrá actuar de manera consistente y eficiente.



Capacidad	Elementos	Preguntas de evaluación
Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato	• Obtener, reunir y desagregar datos e información	¿Se cuenta con la capacidad para investigar, analizar y desagregar datos e información?
	• Analizar y sintetizar datos e información	¿Se analizan de manera rigurosa los datos? ¿Se sintetiza de manera adecuada la información?
	• Articular los activos y las necesidades en términos de capacidades	¿La toma de decisiones se basa en una estimación adecuada de las capacidades con las que se cuenta para atender el problema?
	• Convertir la información en una visión y/o mandato	¿La visión o mandato deriva de la información disponible?

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2009).

La tercera capacidad funcional es la de **formular políticas, programas y estrategias de intervención de desarrollo**. En este caso, lo que se somete a valoración es el grado en que los responsables diseñan adecuadamente la información y conocen las intervenciones. Entre los asuntos a evaluar están los que se presentan a continuación<sup>11</sup>:

Capacidad	Elementos	Preguntas de evaluación
Capacidad para formular proyectos, programas y estrategias	• Explorar diferentes perspectivas	En el proceso de diseño y mejora de los programas o proyectos, ¿se consultó y consideró el punto de vista de una variedad de actores?
	• Establecer objetivos	¿Las intervenciones han definido objetivos claros, ambiciosos, pero realistas? ¿Los objetivos se orientan a generar resultados o impactos de desarrollo? ¿Los objetivos se plantean de manera que no reproducen o acentúan desigualdades o exclusiones entre grupos sociales?
	• Gestionar mecanismos para establecer prioridades	¿La organización ha definido con claridad sus áreas prioritarias? ¿Existen mecanismos de toma de decisiones y de asignación de recursos alineados con las prioridades?

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2009).

Otra capacidad esencial es la referida a la relacionada a **presupuestar, gestionar e implementar las acciones** diseñadas. Se trata de la habilidad para realizar adecuadamente la estimación y asignación de recursos para financiar las intervenciones o servicios, coordinar el trabajo y asegurar la ejecución de las tareas en tiempo y con las características de calidad deseadas.

11 En el Capítulo 3 de este Manual se presenta de manera más detallada la metodología para evaluar el diseño de las intervenciones con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social. En esta sección únicamente se incluye la valoración de algunos aspectos fundamentales en el diseño de una intervención.

Capacidad	Elementos	Preguntas de evaluación
Capacidad para pre-supuestar, gestionar e implementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, planificar, presupuestar y gestionar proyectos y programas</li> </ul>	<p>¿La organización cuenta con métodos adecuados para formular y planificar sus programas/proyectos?</p> <p>¿Las personas en la organización cuentan con conocimientos y experiencia para estimar los costos de las actividades y diseñar presupuestos?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos humanos y financieros y procesar adquisiciones</li> </ul>	<p>¿La organización asegura que se cuente con las personas con el perfil requerido y que están motivadas para realizar sus tareas?</p> <p>¿Los recursos financieros se utilizan con eficacia y eficiencia?</p> <p>¿Los recursos financieros de la organización están alineados con las prioridades y objetivos?</p> <p>¿La organización adquiere los insumos que requiere para operar en las mejores condiciones de calidad y precio?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores para el monitoreo y seguimiento</li> </ul>	<p>¿La organización cuenta con una metodología para el diseño de indicadores para dar seguimiento a los avances logrados?</p> <p>¿La información derivada de los indicadores se constituye en insumo para la toma de decisiones?</p>

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2009).

Finalmente, la capacidad para **evaluar los logros y realizar ajustes para garantizar el adecuado desempeño, el aprendizaje y la rendición de cuentas** es crucial. Sobre este aspecto se profundizará posteriormente. Entre los aspectos a evaluar se encuentran:

Capacidad	Elementos	Preguntas de evaluación
Capacidad para evaluar los logros y realizar ajustes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir resultados y obtener comentarios para ajustar las intervenciones</li> </ul>	<p>¿La organización cuenta con mecanismos para recolectar evidencia sobre los resultados?</p> <p>¿La organización cuenta con mecanismos para recibir comentarios de los actores involucrados (usuarios, beneficiarios, donantes, etc.)?</p> <p>¿La organización toma en cuenta los comentarios recibidos para mejorar sus actividades?</p> <p>¿La organización documenta y comunica las buenas prácticas?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificar las lecciones aprendidas y promover el aprendizaje</li> </ul>	<p>¿La organización identifica las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora?</p> <p>¿Se da seguimiento a las mejoras sugeridas como resultado de los ejercicios de valoración de los resultados de la organización?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la rendición de cuentas</li> </ul>	<p>¿La organización presenta y justifica sus acciones y resultados ante los públicos y actores clave (usuarios, beneficiarios, comunidad, público en general)?</p>

Fuente: elaboración propia con base en PNUD (2009).

En suma, es necesario asegurar que la organización ha desarrollado las capacidades necesarias para incorporar el EBDH y de desarrollo sostenible en sus actividades y aquellas que son necesarias para lograr un desempeño adecuado. De allí la importancia de valorar el grado en que dichas capacidades están presentes. Para ello se presentó el modelo de PNUD que permite indagar, con una mirada integral, diferentes aspectos de la organización y estimar su alineación con el EBDH y el desarrollo sostenible. A continuación, se ofrece una técnica sencilla para identificar las capacidades existentes más importantes, así como las carencias que es prioritario atender.

## 4.2. ¿En qué medida la organización ha logrado adquirir las capacidades necesarias? Análisis FODA

Como se ha señalado con anterioridad, el desarrollo de capacidades es un proceso que ocurre a diferentes niveles y en distintas dimensiones. En particular, es importante que las organizaciones cuenten con planes o estrategias explícitas para mantener o construir los conocimientos, habilidades, experiencia, etc. que requieren para desempeñarse adecuadamente.

Como se muestra en la Figura 4.4., la inversión que se hace en el desarrollo de capacidades debe fortalecer los diferentes pilares que sustentan su capacidad de adaptación a entornos cambiantes y su operación continuada y sin sobresaltos en el tiempo. Este proceso contribuirá a mejorar el desempeño organizativo, lo que permitirá que la organización y sus aliados puedan hacer contribuciones relevantes y de alto impacto para el logro de los ODS. Esto constituye una teoría de cambio del desarrollo de capacidades.

Resulta de suma importancia que la organización verifique que efectivamente se están desarrollando las capacidades requeridas, de forma costo-eficiente y oportuna, y que las mismas están siendo de utilidad para mejorar el rendimiento y el logro de los objetivos institucionales. Esta sección se concentra en señalar los aspectos del desarrollo de capacidades que son necesarios evaluar, así como en señalar una metodología para la identificación de fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas ante el entorno en el que operan.

### 1. ¿Qué es un Programa de Desarrollo de Capacidades?

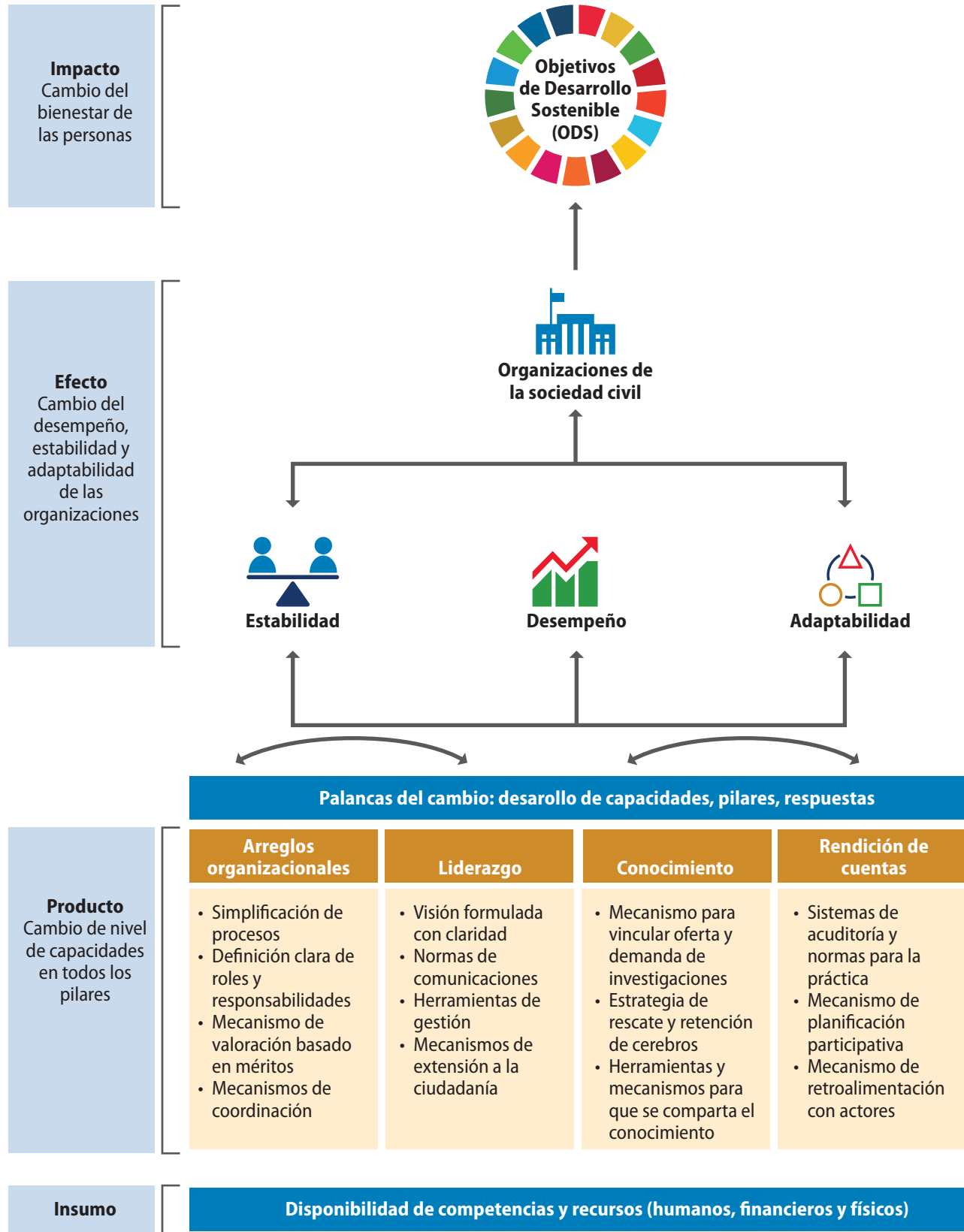
Ya se dijo que se entiende por desarrollo de capacidades el proceso por medio del cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (PNUD, 2008b). Un Programa de Desarrollo de Capacidades (PDC) es una serie de estrategias formalmente adoptadas por la organización que señalan las áreas de mejora que se desea atender, las herramientas a utilizar para desarrollar los conocimientos, habilidades, experiencia, etc., y los tiempos y responsables de realizar las actividades definidas.

El PDC se diseña a partir de un diagnóstico que identifica las fortalezas y debilidades de las OSC y se compone de tres etapas: a) movilizar y diseñar, b) realizar el diagnóstico y, c) resumir e interpretar los resultados. Su implementación debe estar fundamentada en una Teoría del Cambio que establezca los pasos necesarios para la integración de los ODS al modelo organizacional y se integre de los cuatro pilares básicos que, por la influencia en el desarrollo de capacidades en los diferentes niveles (personas, organizaciones y sociedades), se les considera como palancas del cambio: arreglos organizacionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas.

### 2. ¿Cómo evaluar los procesos de desarrollo de capacidades?

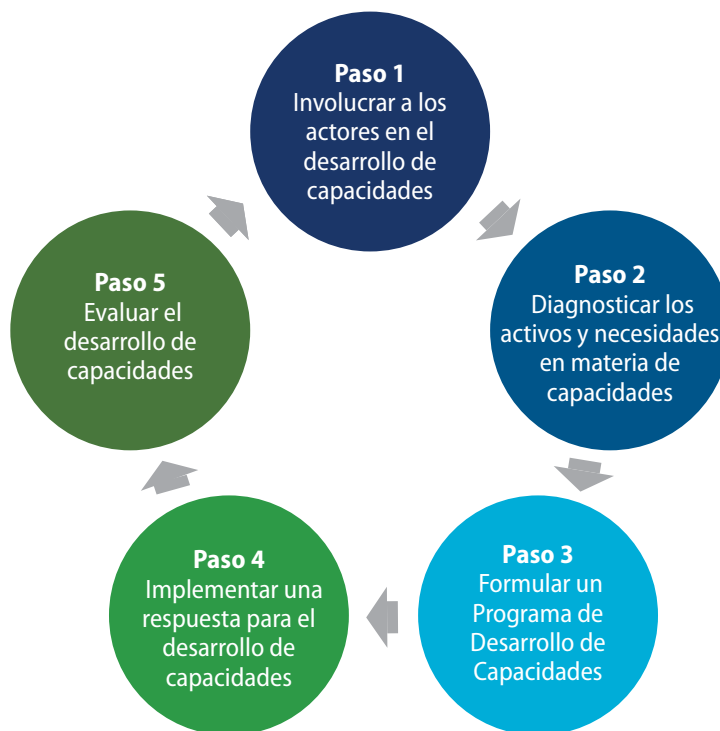
La evaluación de los PDC se centra en dos aspectos: adecuación del diseño y resultados en términos de mejora o cambio organizativo efectivamente logrado. Con base en el marco conceptual para el desarrollo de capacidades (PNUD, 2009b), se describe cada paso y sus implicaciones para la evaluación. La relevancia de las preguntas depende del avance de la organización en el proceso de fortalecimiento institucional.

Figura 4.4. Cambio organizacional a partir del desarrollo de capacidades



Fuente: elaborado por PNUD con base en Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009b). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*. Nueva York: PNUD.

### Infografía I. Cinco pasos del ciclo de desarrollo de capacidades



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009b). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*. Nueva York: PNUD.

#### **Paso 1. Involucrar a los actores en el desarrollo de capacidades**

Refiere a involucrar a los miembros de la organización y a sus aliados en el proceso de definición de los objetivos, herramientas y actividades de desarrollo de capacidades, de manera que se asegure su adopción tanto por parte de los directivos como del resto de los colaboradores. Preguntas que el evaluador debe responder respecto de esta etapa son:

- ¿Quién o quienes participaron en la elaboración del diagnóstico y el diseño de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿fue sólo un grupo de directivos medios sin participación de la alta dirección?)
- ¿Los participantes eran un grupo, con representación tanto de directivos como de mandos medios y operativos?
- ¿Las y los beneficiarios se incorporaron de manera directa o indirecta en la definición de las prioridades del PDC?
- ¿Se aclararon los objetivos y expectativas sobre el alcance del PDC? (por ejemplo, ¿se distribuyó información sobre los conceptos básicos del desarrollo de capacidades y se hizo explícito el uso que se daría a las opiniones recolectadas?)
- En el diseño final del PDC, ¿se integraron las sugerencias y demandas de los diferentes actores? (por ejemplo, ¿se respondió a cada planteamiento justificando por qué se incorporó o no al PDC?).

### ***Paso 2. Diagnosticar los activos y necesidades en materia de capacidades***

En este paso se trata de llevar adelante un diagnóstico que señale el nivel de capacidades requeridas por las diferentes unidades y colaboradores de la organización para determinar las existentes y la necesidad de mantener o incrementar (activos) y los aspectos que se requiere reforzar o construir (necesidades). La evaluación de este paso implica responder a preguntas como las siguientes:

- ¿El diagnóstico de los niveles requeridos y existentes de capacidades se realizó con base en un modelo y metodología sólidos y aplicados de manera consistentes? (por ejemplo, ¿los conceptos del modelo de análisis del PNUD fueron aplicados correctamente?).
- ¿Se utilizaron fuentes diversas y confiables de información para realizar el diagnóstico? (por ejemplo, ¿se utilizaron sólo métodos basados en la opinión de las personas, sin recurrir a evidencia documental o a registros administrativos?)
- ¿La información recabada fue procesada e interpretada según una metodología sólida y aplicada de manera consistente? (por ejemplo, ¿se estableció un procedimiento para verificar que las conclusiones del diagnóstico fueran fieles a la información recabada?).

### ***Paso 3. Formular un Programa de Desarrollo de Capacidades***

Durante este paso se elabora el documento rector del Programa. Su valoración se refiere a si su contenido es suficiente para justificar las acciones que contiene. Al hacerlo, deben quedar claro por qué se requiere desarrollar capacidades, para qué se quieren y quiénes son los sujetos de dicho desarrollo. Las preguntas guía para la evaluación de esta etapa son:

- ¿El Programa identifica claramente el por qué es necesario iniciar un proceso de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿justifica adecuadamente por qué es necesario invertir recursos en estas acciones y no en otras tareas de la organización?)
- ¿El Programa identifica claramente para qué actividades, servicios, intervenciones, etc. van dirigidas las capacidades a desarrollar? (por ejemplo, ¿se hace un vínculo lógico entre las capacidades a fortalecer y aspectos específicos de la calidad de los servicios prestados?)
- ¿El Programa identifica claramente para quién o quienes van dirigidas las capacidades a desarrollar? (por ejemplo, ¿se explicita los grupos objetivo de las acciones de capacitación?)
- ¿El Programa cuenta con indicadores para medir el avance en el desarrollo de capacidades que son técnicamente adecuados y costo-eficientes?
- ¿El programa estima adecuadamente sus costos?

### ***Paso 4. Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades***

En este paso se ejecutan las acciones planteadas y se espera generar los resultados comprometidos en el Programa. Para su evaluación, se requiere encontrar evidencia que responda las preguntas siguientes:

- ¿Se han adoptado métodos o formas de implementación del Programa que son adecuadas a los contextos y necesidades locales o de diferentes unidades de la organización?
- ¿Los recursos financieros y humanos comprometidos para realizar las actividades del Programa se canalizaron de manera oportuna y en suficiencia?

- ¿Los responsables de las diferentes actividades cumplen con sus funciones?
- ¿Las actividades se realizaron de acuerdo con el diseño acordado y dentro del costo definido?
- ¿Se tiene evidencia de que las y los beneficiarios de las acciones de desarrollo de capacidades muestran cambios en sus conocimientos, habilidades y actitudes?
- ¿Se tiene evidencia de que las capacidades desarrolladas se utilizan en las situaciones del trabajo que desempeñan las personas beneficiarias de las acciones de desarrollo de capacidades?

### **Paso 5. Evaluar el desarrollo de capacidades**

Finalmente, es importante que el Programa cuente con mecanismos para valorar su eficiencia y eficacia. Estos mecanismos también pueden ser valorados, a partir de los siguientes aspectos:

- ¿Se cuenta con mecanismos y rutinas organizativas para valorar los resultados de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se generan reportes o informes de manera periódica?)
- ¿Se cuenta con información adecuada para valorar la eficiencia de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se cuenta con evidencia de que el costo de los cursos de capacitación fue competitivo según la situación del mercado local?)
- ¿Se cuenta con información adecuada para valorar la satisfacción de las y los beneficiarios de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se aplican encuestas de satisfacción al concluir los cursos de capacitación?)
- ¿Se recolecta información sistemática sobre los cambios en conocimientos, habilidades y actitudes de las y los beneficiarios de las acciones de desarrollo de capacidades?
- Análisis de entorno: oportunidades y adversidades.

El desarrollo de capacidades y la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos depende en buena medida del entorno o contexto en el que se desarrolla la actividad de la organización (el ambiente externo). Es necesario considerarlo, tanto para identificar prioridades como para evaluar de manera equilibrada los avances en el fortalecimiento organizativo.

De esta forma, la evaluación respecto del ambiente externo se centra en determinar en qué medida la organización trabaja en un entorno favorable o facilitador, y qué aspectos resultan en la actualidad o en el futuro previsible factores de riesgo o contrarios a la consolidación institucional.

Por entorno se entiende el conjunto de situaciones, procesos o actores que, siendo exteriores a la organización, es decir, independientes a la misma, afectan el logro de los objetivos de la institución. En otras palabras, el entorno está constituido por elementos que no están en control de la organización, que afectan positiva o negativamente el logro de los resultados deseados. No es todo lo bueno o lo malo que existe en el contexto, sino aquello que tiene efectos sobre la intervención.

Para ordenar la caracterización del entorno, puede separarse en diferentes ámbitos, desde aquellos con efectos más indirectos, hasta aquellos más cercanos que tienen efectos directos sobre el desempeño organizativo. Por ejemplo, pueden dividirse en los siguientes niveles:

- **Internacional:** refiere a situaciones, procesos y actores que operan desde fuera de las fronteras nacionales cuyos efectos favorecen o dificultan la realización de los objetivos organizativos;

- **Nacional:** refiere a situaciones, procesos y actores existen en general en el país cuyos efectos favorecen o dificultan la realización de los objetivos organizativos;
- **Regional / local:** refiere a situaciones, procesos y actores que existen en la región o localidad donde opera la organización cuyos efectos favorecen o dificultan la realización de los objetivos organizativos; y
- **Sector de actividad:** refiere a las condiciones, normas, actores, procesos, competidores, etc. que caracterizan al sector (social, económico, político, etc.) en que realiza su trabajo la organización y cuyos efectos pueden favorecer o dificultar el logro de los objetivos organizativos.

Figura 4.5. Niveles de entorno de una organización



Fuente: elaboración propia.

Estos diferentes niveles del entorno presentan situaciones o actores que pueden tener efectos, positivos o negativos, sobre la organización. Es útil, por tanto, para cada entorno, definir sus elementos más importantes, en términos de su potencial de afectar a la organización.

#### Cuadro 4.11 Ejemplo de identificación de niveles de entorno, oportunidades y amenazas

Una organización que presta servicios médicos de alta especialidad a niñas y niños de escasos recursos definió sus entornos de la siguiente manera.

##### Entorno Internacional

Está constituido por las siguientes oportunidades clave:

- Universidades y centros de investigación en el extranjero que son ejemplo de buenas prácticas y con los que se cuenta con relación de colaboración;
- Redes internacionales de centros de tratamiento que favorecen el intercambio de experiencias;
- Desarrollo de tecnologías para el tratamiento de enfermedades crónicas.

Las amenazas identificadas:

- Aumento constante de precios de medicamentos de patente, propiedad de laboratorios internacionales.



**Cuadro 4.11 Ejemplo de identificación de niveles de entorno, oportunidades y amenazas (continuación)****Entorno nacional**

En el nivel nacional del entorno, las oportunidades identificadas son:

- Insuficiente cobertura y accesibilidad a los servicios públicos de salud, particularmente en el caso de alta especialidad;
- Relación de colaboración con las instituciones públicas de atención que permite la canalización de pacientes; y
- No existen instituciones públicas o privadas con un nivel de especialización ni con un modelo tan avanzado como el de nuestra organización.

En lo referente a las amenazas:

- Débil cultura de la donación en el país;
- Algunas instituciones públicas son recelosas del trabajo de las organizaciones de asistencia privada.

**Entorno local**

Este entorno presenta las siguientes oportunidades:

- Servicios de atención primaria con amplia cobertura en la región que permite identificar casos que requieren tratamiento de especialidad;
- Patrocinadores interesados en apoyar campañas de recaudación ligadas a eventos como carreras atléticas.

En cuanto a las amenazas:

- Gobierno regional que invierte poco en atención a la salud, vulnerando los derechos de las personas.
- Poca información entre la población de las implicaciones de las enfermedades crónicas en niñas y niños, por lo que no se acude a un médico de manera oportuna.

**Sector de actividad**

Las oportunidades identificadas en este nivel son:

- No existe una organización que ofrezca los servicios que brinda la organización a poblaciones de escasos recursos.

Las amenazas identificadas fueron:

- Niveles altos de demanda que rebasan la capacidad de atención local;
- Las instituciones públicas tienen inventivos para referir a la organización los casos más complicados y costosos.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, cada una de estas situaciones o actores son caracterizados de acuerdo con si sus efectos son positivos o negativos, para identificar las oportunidades y amenazas (Aguilar Villanueva, 2010):

- **Oportunidades:** son aquellos hechos que pueden ser aprovechados para facilitar o aumentar la probabilidad de realizar los objetivos organizativos.
- **Amenazas:** son aquellos hechos que son riesgos, peligros u obstáculos que dificultan o hacen menos probable la realización de los objetivos organizativos.

El análisis de entorno, por tanto, debe identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno para definir el tipo de capacidades a desarrollar o mantener para poder manejarlas adecuadamente.

Una vez que se identificaron los elementos del entorno que tienen mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la mirada debe voltearse hacia el interior de la organización. Es decir, a identificar las capacidades y los aspectos que requieren mejorar para poder hacer frente a los retos que plantea el entorno. En este caso, se deberán clasificar los elementos internos de mayor importancia en:

- **Fortalezas:** se refiere a las características de la organización, de su normatividad interna, estructura, personal, sistemas, entre otros elementos, que aumentan la posibilidad de que alcancen sus objetivos.
- **Debilidades:** se refiere a las características de la organización, de su normatividad interna, estructura, personal, sistemas, entre otros elementos, que disminuyen la posibilidad de que alcancen sus objetivos.

Para ello se pueden retomar las dimensiones y preguntas definidas en la sección anterior. Para identificar las principales, se puede utilizar el siguiente formato:

**Cuadro 4.12. Problemas centrales y evidencia a recolectar**

Por cada tema, señale las principales fortalezas (hasta 3 por capacidad) y debilidades (hasta tres por capacidad) en función de qué tanto afecta su presencia al desempeño de la organización y logro de sus objetivos.		
Capacidades	Fortalezas	Debilidades
1. Arreglos organizacionales		
2. Liderazgo		
3. Conocimiento		
4. Rendición de cuentas		

Fuente: elaboración propia.

Luego de identificadas las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, es necesario establecer las relaciones entre ellas de manera clara:

- Las oportunidades sólo podrán aprovecharse si se cuenta con las fortalezas necesarias y si se reducen las debilidades que impiden tomar ventaja de ellas.
- Las amenazas podrán ser adecuadamente enfrentadas en la medida en que se cuente con las fortalezas necesarias y se reduzcan las debilidades que hacen a la organización vulnerable ante las primeras.

Las propuestas de acción de desarrollo de capacidades deben estar claramente alineadas con los resultados de este análisis. El evaluador, por tanto, debe preguntarse:

- ¿Las acciones de desarrollo de capacidades están focalizadas en mantener o acrecentar las fortalezas de la organización que son clave para el logro de sus objetivos?
- ¿Las acciones de desarrollo están focalizadas en revertir o disminuir las debilidades de la organización que son obstáculo clave para el logro de sus objetivos?
- ¿Las acciones de desarrollo han logrado incrementar las capacidades, mejorando la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y manejar las amenazas de su entorno?

### 4.3. ¿El sistema de seguimiento y evaluación ha incorporado el EBDH y de desarrollo sostenible?

Esta sección se centra en ofrecer una guía para valorar el grado de alineación de los procesos o rutinas de seguimiento y evaluación con el EBDH y de desarrollo sostenible.

Un sistema de seguimiento y evaluación (SSyE) produce información sobre el avance en las actividades comprometidas y los efectos que las mismas tienen en sus beneficiarios y en la sociedad en general. En otras palabras, un sistema de seguimiento y evaluación orientado a resultados es una herramienta gerencial que permite verificar los avances y demostrar los impactos de los proyectos, programas o políticas de desarrollo (Morra y Rist, 2009). Estos sistemas integran tres elementos (PNUD, 2009):

- **Planificar:** es “el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos”. De esto ya se ha hablado en secciones anteriores.
- **Seguimiento:** es “un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos”.
- **Evaluación:** es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones.

La atención en esta sección se centra en los dos últimos componentes. Desde el punto de vista de la evaluación, se trata de establecer, por medio de recolectar evidencia, respecto del alineamiento o congruencia del SSyE con el EBDH y de desarrollo sostenible.

Asimismo, la evaluación debe determinar si el SSyE brinda información útil para mejorar las actividades, identificar lecciones a aprender, para tomar decisiones basadas en evidencia y para gestionar mejor las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

Con base en el modelo de diez pasos de Kusek y Rist (2004), en la sección VI “Sistema de seguimiento y evaluación” del Anexo III, se plantean estándares y preguntas de evaluación relativos a la alineación del SSyE con el EBDH y el de desarrollo sostenible.

Finalmente, la evaluación de los SSyE debe valorar también aspectos de gestión tales como:

- Verificar que el SSyE cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar sus funciones.
- Verificar que el SSyE cuenta con el número y perfil adecuado de personas para realizar sus funciones.
- Verificar que el SSyE hace uso eficiente de los recursos de todo tipo que utiliza.

### 4.4. ¿La organización cuenta con mecanismos de rendición de cuentas y comunicación consistentes con el EBDH y de desarrollo sostenible?

Por último, el seguimiento y la evaluación deben cumplir su función como mecanismo de rendición de cuentas y de generación de aprendizajes. En este sentido, es necesario valorar si estas funciones se están realizando adecuadamente.

Es particularmente importante hacer una valoración de las formas en que la información generada por los sistemas de SSyE es diseminada entre diferentes audiencias. Entre los aspectos a evaluar están los siguientes:

1. **Audiencias clave:** ¿la información derivada de los ejercicios de monitoreo y evaluación llega de manera oportuna a las audiencias que la necesitan?
2. **Relevancia:** ¿la información generada por el SSyE es la requerida por las audiencias clave?<sup>12</sup>
3. **Formato de presentación:** ¿la información generada por el SSyE se presenta de manera clara, comprensible y adecuada para las características de las diferentes audiencias a las que va dirigida?
4. **Oportunidad:** ¿la información generada por el SSyE se distribuye en el momento en que los tomadores de decisiones la requieren?
5. **Responsabilidades:** ¿está claro quién es responsable de generar y distribuir la información generada por el SSyE?

De particular interés es valorar la eficacia de los diferentes medios utilizados para difundir la información del SSyE, es decir, su adecuación para fomentar su comprensión y utilización. En la siguiente tabla se resumen algunos medios de difusión de información, con sus ventajas y desventajas:

**Cuadro 4.13. Medios de difusión de información del SSyE**

La difusión de los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación debe adaptarse a las necesidades y características de las diferentes audiencias. A continuación, se ofrecen ejemplos de diferentes medios que pueden utilizarse:		
Medio	Ventajas	Desventajas
Informes de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio tradicional y por tanto el más conocido</li> <li>• Adecuados para audiencias de carácter académico</li> <li>• Ofrecen un recuento pormenorizado del propósito de la evaluación, su diseño, métodos, conclusiones y recomendaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difíciles de entender para públicos no académicos</li> <li>• Su extensión disminuye la probabilidad de que sea leído cuidadosamente por los tomadores de decisiones</li> </ul>
Sesiones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones conducidas por un facilitador con representantes de las audiencias clave</li> <li>• Los participantes tienen la oportunidad de reflexionar, compartir sus perspectivas y entablar un diálogo</li> <li>• Particularmente útiles para la definición participativa de los objetivos de la evaluación o para definir acciones de mejora con base en la información generada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden convertirse, en ausencia de un facilitador hábil, en encuentros altamente conflictivos y poco productivos</li> <li>• Requiere acordar una fecha en que sea posible reunir a todos los actores clave</li> </ul>
Resúmenes ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelen acompañar al reporte general de la evaluación</li> <li>• Ofrecen información resumida sobre los antecedentes, método y resultados de la evaluación</li> <li>• Su extensión facilita su lectura por parte de personas con muchas ocupaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede perderse riqueza en la descripción y análisis de la información</li> <li>• Suelen ser aptos para públicos con cierto grado de conocimientos previo</li> </ul>

<sup>12</sup> Desarrollado con base en Morra y Rist (2009).

**Cuadro 4.13. Medios de difusión de información del SSyE (continuación)**

Medio	Ventajas	Desventajas
Boletines de noticias y folletos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son documentos que pueden utilizarse para reforzar o introducir información acerca de la evaluación y sus conclusiones</li> <li>Son breves y de fácil lectura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden pasar desapercibidos debido a la saturación de información que sufren muchas personas</li> </ul>
Videos o multimedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten una difusión más amplia al utilizar un formato visual que es más atractivo para un número mayor de audiencias</li> <li>Permite comunicar el mismo mensaje a personas que se encuentran en diferentes localidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto costo</li> </ul>
Notas y tarjetas postales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de mensajes breves que son distribuidos dentro y fuera de la organización por medio de correo postal o de manera electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su brevedad puede ser fuente de confusión o de interpretaciones inadecuadas de la información</li> </ul>
Carteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carteles u otros medios de presentación visual muestran la información al público a algún evento, o pueden colocarse en lugares donde puedan ser vistos por el mayor número de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ofrecen oportunidad de interacción</li> <li>Pueden requerir de una persona para explicarlos</li> </ul>
Listas de distribución de correo electrónico o de alertas por internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio rápido que permite alcanzar a un público numeroso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas que no cuentan con correo electrónico o acceso a internet no podrán acceder a la información</li> </ul>
Presentaciones verbales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten diferentes grados de interacción con el público</li> <li>Pueden ser divertidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requieren de un espacio físico adecuado</li> </ul>
Infografías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de mostrar de forma gráfica los datos en un formato comprensible para un público amplio</li> <li>Útiles para personas no especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere de habilidad para hacerlas claras y atractivas</li> <li>Requiere tener claridad sobre los mensajes que se desea transmitir y sobre las necesidades de información de las diferentes audiencias potenciales</li> </ul>
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una de las formas más rápidas de difundir información</li> <li>Se puede elegir la red que permita alcanzar a la audiencia deseada</li> <li>Un creciente número de personas adquiere su información por este medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede restar credibilidad a la información difundida</li> <li>Alta competencia por la atención de los usuarios</li> </ul>
Infografías	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trata de mostrar de forma gráfica los datos en un formato comprensible para un público amplio</li> <li>Útiles para personas no especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere de habilidad para hacerlas claras y atractivas</li> <li>Requiere tener claridad sobre los mensajes que se desea transmitir y sobre las necesidades de información de las diferentes audiencias potenciales</li> </ul>
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una de las formas más rápidas de difundir información</li> <li>Se puede elegir la red que permita alcanzar a la audiencia deseada</li> <li>Un creciente número de personas adquiere su información por este medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede restar credibilidad a la información difundida</li> <li>Alta competencia por la atención de los usuarios</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Preskill y Russe-Eft (2004).

El diseño de las intervenciones es una condición necesaria para asegurar que se logren los resultados de desarrollo que se pretenden generar. Sin embargo, esto no es suficiente. Para lograr la eficacia se necesita que la organización, sus colaboradores y directivos, cuenten con las capacidades necesarias para realizar sus tareas.

En este capítulo se han presentado conceptos y herramientas que facilitan la evaluación de las capacidades para adoptar el EBDH y de desarrollo sostenible.

Una organización que no invierte en el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, etc. probablemente encontrará límites serios a su desempeño. Es por ello, que el analizar con detalle el grado de alineación entre aquello con lo que se cuenta y lo que se requiere para lograr eficiencia y eficacia es una tarea que no debe dejarse de lado.

# Capítulo 5. Guía para la evaluación de impacto de las intervenciones de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social

## Introducción

En los últimos años, las evaluaciones de impacto han tenido una gran difusión en todo el mundo y se perciben como el estándar de oro, es decir, como la metodología más adecuada que existe en el campo para evaluar un programa. Sin embargo, este tipo de evaluación no siempre es el más adecuado para responder a varias de las preguntas que, por lo general, tienen las organizaciones que implementan programas. Por lo tanto, antes de decidir realizar una evaluación de impacto, es muy importante definir las preguntas que se quieren responder y analizar qué otros tipos de evaluación podrían servir para responderlas (Glennester y Takavarasha, 2018).

En el Capítulo 3 de este manual se presenta una metodología para evaluar el diseño de las intervenciones, que puede ser útil para responder a preguntas sobre la calidad y pertinencia del diseño, así como su consistencia con el problema identificado, entre otros aspectos. También existen las evaluaciones de procesos, que sirven para valorar si una intervención se está implementando conforme a su diseño y si los procesos están siendo eficientes, eficaces y de calidad, entre otros criterios, dependiendo de las necesidades de información.

En este capítulo se presentan algunas metodologías para evaluar el impacto de las intervenciones y las características que deben tener para asegurar que las evaluaciones incorporen el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social. En la primera sección se conceptualiza y describe la pertinencia de las evaluaciones de impacto. En la segunda se analizan las condiciones que debe tener un programa para realizarlas. En la tercera se presentan los distintos tipos de evaluación de impacto. Por último, en la cuarta sección se describen las características que se deben considerar en cualquier tipo de evaluación de impacto para incorporar el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social.

## 5.1. ¿Qué es una evaluación de impacto y cuándo evaluar el impacto de una intervención?

Según el PNUD (2009), “una evaluación de impacto es una evaluación de los efectos —positivos o negativos, intencionados o no— sobre los hogares y las instituciones, y del ambiente generado por una actividad de desarrollo dada, como un programa o proyecto. Este tipo de evaluación alude tanto al impacto final (largo plazo) como a los efectos a nivel de resultado (mediano plazo)”.

Esta responde a preguntas como: ¿Qué cambios esperados e inesperados produce la intervención en los beneficiarios, sus familias y en el entorno? ¿Cuál es la magnitud de dichos cambios? ¿Qué componentes de la intervención tienen mayor peso en la explicación de los cambios? ¿Qué efectos diferenciados existen entre distintos grupos de población? ¿Qué condiciones del entorno se requieren para que la intervención tenga el efecto esperado? ¿Se puede replicar el programa en otros contextos?

La importancia de evaluar el impacto radica en que es la única metodología que permite conocer los resultados directamente atribuibles al programa y no a otros factores externos. Sin embargo, por lo general requiere de una alta inversión de recursos económicos, de conocimientos técnicos especializados y de ciertas condiciones del programa, como se describe en la Sección 2 de este capítulo. En la Sección 3 se presentan distintos tipos de evaluación de impacto y en la 4 se describen las características que debe cumplir cada etapa de la evaluación, para asegurar que incorpore el EBDH, inclusión social y desarrollo sostenible.

De acuerdo con el PNUD (2009), evaluar sirve, por lo general, para tres propósitos: 1) mejora de los programas evaluados, 2) generación de conocimientos, y 3) apoyo en la rendición de cuentas. En el caso específico de las evaluaciones de impacto sirven para responder a las preguntas sobre relaciones de causa y efecto, es decir, sobre el efecto que tienen las intervenciones sobre la población atendida.

De manera más específica, la evaluación de impacto puede ser útil en los siguientes casos (WFP, 2017; Glennerster y Takavarasha, 2018):

1. Demostrar el impacto de un programa para influir en la toma de decisiones;
2. Informar decisiones estratégicas sobre la posibilidad de ampliar y replicar ciertos programas innovadores y pilotos;
3. Valorar programas innovadores que intentan hacer algo que no se ha realizado antes;
4. Conocer los efectos de dos alternativas de intervención que buscan resolver el mismo problema;
5. Determinar si un programa es replicable en un contexto diferente, y
6. Generar evidencia en un sector en donde esta es baja o inexistente.

Cabe destacar que una evaluación de impacto no puede responder a preguntas como las que buscan saber lo que hubiera pasado si la intervención hubiera sido distinta. Por ejemplo, no puede responder a la pregunta de qué resultados hubiera tenido un programa ya implementado si hubiera sido universal en lugar de focalizado en los hogares más pobres. Tampoco puede responder preguntas sobre el impacto de una intervención, cuyos beneficios son generalizados para toda una población, como el incremento al salario mínimo, pues no existiría un grupo comparable que no reciba el incremento al salario que permita determinar el efecto de la medida (Jetha, Kanan y Escueta, 2017). En la última sección de este capítulo se describen el tipo de aspectos que puede ayudar a analizar una evaluación de impacto con EBDH, inclusión social y desarrollo sostenible.



## 5.2. ¿Qué condiciones se requieren para llevar a cabo una evaluación de impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social?

Para que los recursos y esfuerzos invertidos en una evaluación de impacto no se desperdicien, es importante que los programas cuenten con ciertas condiciones previas a la evaluación. Para identificar si un programa cuenta con dichas condiciones, distintas organizaciones han diseñado instrumentos que permiten realizar un análisis de la “evaluabilidad” de un programa, es decir, para saber si el programa puede ser sujeto a una evaluación y si vale la pena hacerla. Según la OCDE (2010), la evaluabilidad es la “medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble”.<sup>13</sup>

Un análisis de este tipo permite identificar si el programa tiene la suficiente madurez para ser sometido a una evaluación de impacto y, por lo tanto, ahorrarse recursos en evaluaciones que no son factibles ni necesarias. Según *Methods Lab* (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015)<sup>14</sup> y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (Dunn, 2008), los instrumentos de evaluabilidad deberían responder a tres preguntas, que hacen referencia a tres de las condiciones básicas para evaluar el impacto (cuadro 5.1). A continuación, se describen los elementos más importantes de dichos instrumentos. Para un uso integral, se sugiere consultar directamente las referencias ya mencionadas.

**Cuadro 5.1. Preguntas y condiciones básicas para evaluar el impacto de un programa**

Preguntas	Condiciones
¿Es posible esperar un impacto de la intervención?	Diseño adecuado de la intervención
¿Sería una evaluación de impacto útil y se utilizaría?	Contexto organizacional propicio para la evaluación
¿Es factible evaluar o medir el impacto de la intervención?	Disponibilidad y calidad de la información

Fuente: elaboración propia con base en Peersman, Guijt y Pasanen, 2015 y Dunn, 2008.

La **primera dimensión** es el diseño adecuado del programa. Además de las condiciones mínimas de diseño, las intervenciones con EBDH y de desarrollo sostenible deberán cumplir con las características que se señalan en el Capítulo 3 de este manual. En esta primera dimensión, hay dos elementos que son imprescindibles para evaluar el impacto de un programa.

1. La existencia de una Teoría del Cambio que sea comprehensiva y verosímil. Comprehensiva se refiere a que incluya las actividades, productos, efectos e impactos más importantes del programa y verosímil a que la relación causal entre estos elementos tenga lógica, es decir, que efectivamente se puede esperar que de las actividades y los productos se deriven los efectos e impactos (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015; Dunn, 2008).
2. La existencia de procedimientos estandarizados y relativamente consolidados. No es muy recomendable evaluar el impacto de un programa nuevo, pues el inicio es, con frecuencia, problemático y

<sup>13</sup> Para mayores detalles, se sugiere consultar los instrumentos siguientes: Peersman, Guijt y Pasanen, 2015; Jetha, Kanan y Escueta, 2017; Dunn, 2008; y CONEVAL (s/f).

<sup>14</sup> *Methods Lab* es una red de colaboración entre *Better Evaluation*, *Overseas Development Institute* y el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio de Australia (DAFT, por sus siglas en inglés) (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015).

requiere de adaptaciones constantes. Por lo tanto, conviene esperar a que los procesos estén en una etapa de madurez intermedia. Sin embargo, también se podría diseñar una evaluación de impacto para un programa piloto que buscaría replicarse, siempre y cuando existan las capacidades técnicas necesarias para “evitar el riesgo de evaluar un blanco en movimiento” (Glennister y Takavarasha, 2018).

3. La existencia de un mecanismo de focalización<sup>15</sup> explícito y acorde con el diseño del programa, así como un procedimiento estandarizado de selección de los beneficiarios (CONEVAL, s.f.).

La **segunda dimensión** hace referencia a un contexto organizacional propicio para la evaluación. De manera específica, los elementos más importantes de esta dimensión son los siguientes:

1. Consenso mínimo sobre los objetivos de la evaluación entre los actores involucrados en el programa. Si no existe este consenso, hay un riesgo de que los actores que no están de acuerdo con los objetivos no quieran cooperar, afectando los resultados de la evaluación. En el caso de las intervenciones con EBDH y de desarrollo sostenible, debe existir un acuerdo en que la evaluación estará orientada a valorar en qué medida la intervención está contribuyendo a cerrar las brechas de cumplimiento y a los ODS (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015; Dunn, 2008).
2. Interés y disposición para colaborar en todos los niveles de la organización. De nada sirve invertir recursos y esfuerzos en una evaluación de impacto si los integrantes de la organización no están dispuestos a compartir la información necesaria para la evaluación o a participar en las actividades en las que se les involucre o si los directivos no tienen previsto usar los resultados para mejorar el programa (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015; Dunn, 2008).

La **tercera dimensión** es sobre la disponibilidad y calidad de la información que hacen factible llevar a cabo una evaluación de impacto. De manera específica, los elementos más importantes de esta dimensión son los siguientes:

1. Acceso del equipo evaluador a documentos importantes del programa, así como a los actores involucrados en su implementación. Entre los documentos se deben considerar los que incluyen los elementos mencionados en la primera dimensión, es decir, la teoría de cambio, los procesos y el mecanismo de focalización. De igual manera, es importante tener acceso a información sobre el presupuesto que se tiene para realizar la evaluación. Esta información servirá para ajustar el diseño de la evaluación, particularmente los alcances (Peersman, Guijt y Pasanen, 2015; Dunn, 2008).
2. Existencia de información sistematizada y actualizada de los beneficiarios del programa, incluyendo datos de identificación, tipos de apoyo entregados e información socioeconómica sobre los beneficiarios. De igual manera, aunque no es un requisito, es muy útil contar con información sobre población no beneficiaria que tenga características comparables a las de los beneficiarios (CONEVAL, s/f; Dunn, 2008).
3. Acceso a información logística para realizar la evaluación de impacto. Entre otros aspectos, se deben conocer los siguientes: a) geográficos, localización de las actividades, distancias, medios de transporte y comunicación, b) socioculturales, idiomas, existencia de pueblos y comunidades indígenas o de otros grupos con ciertas características, divisiones sociales, c) información sobre temporadas de producción y ciclos de negocios, del clima, existencia de conflictos armados, etc. (Dunn, 2008).

15 Dadas las capacidades insuficientes de las OSC para alcanzar por sí solas los ODS, es poco probable que tengan un modelo de atención universal. Por lo tanto, siempre deben contar con un mecanismo de focalización explícito, acorde con el diseño del programa.

Si el programa no tiene las condiciones mencionadas en las tres dimensiones, es conveniente establecer un plan de trabajo en el que se especifiquen las condiciones que hacen falta, las actividades para desarrollarlas, los tiempos que requerirá, así como los responsables de llevarlas a cabo. De lo contrario, habría un riesgo alto de que los recursos y esfuerzos invertidos en la evaluación sean en vano.

### 5.3. ¿Qué tipos de evaluación existen para evaluar el impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social?

Existen distintas clasificaciones de las evaluaciones de impacto. En esta sección describiremos las diferencias entre las evaluaciones cuantitativas y cualitativas, pero antes conviene señalar algunas clasificaciones comunes. En primer lugar, se pueden organizar según el momento en el que se realicen. Hay evaluaciones de impacto antes de iniciar un programa (*ex ante*), que “trata de simular el efecto de un proyecto antes de que este se ponga en práctica o entre en operación. El objetivo de la evaluación *ex ante* es proporcionar elementos de juicio para determinar cuál es el proyecto o la combinación de proyectos que más conviene a la población en términos del cambio de las condiciones de vida de los beneficiarios” (Medina y Ortegón, 2006). La evaluación *ex post* “se ubica al intermedio o al final de la operación del proyecto, determinando si hubo cambios en el bienestar de la población objetivo, y su magnitud, atribuibles a la intervención (Navarro et al., 2005, citando a Cohen y Franco, 1998)”<sup>16</sup>.

También existe otra distinción, según el actor que realiza la evaluación: internas, externas o conjuntas. Las internas son realizadas por los integrantes de la organización responsables del programa en cualquiera de sus fases (diseño, implementación, seguimiento y evaluación); las externas son llevadas a cabo por un equipo externo a la organización, que no participa en ninguna fase del programa; las conjuntas son aquellas que se hacen en colaboración con distintos actores, internos y externos a la organización (PNUD, 2009). El cuadro 5.2. refleja las ventajas y desventajas de cada tipo.

**Cuadro 5.2. Ventajas y desventajas de evaluaciones internas, externas y conjuntas**

	Ventajas	Desventajas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor involucramiento del personal</li> <li>• Mayor acceso a información sobre el programa</li> <li>• Mayor probabilidad de uso de los resultados de la evaluación</li> <li>• Menores costos económicos directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor legitimidad hacia actores externos</li> <li>• Retrasos en la evaluación por restricciones de tiempo del personal</li> <li>• Capacidades técnicas insuficientes para evaluar impactos</li> </ul>
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor legitimidad hacia actores externos</li> <li>• Menor probabilidad de retrasos por restricciones de tiempo del personal</li> <li>• Mayores capacidades técnicas para evaluar impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor involucramiento del personal</li> <li>• Menor acceso a información sobre el programa</li> <li>• Menor probabilidad de uso de los resultados de la evaluación</li> <li>• Mayores costos económicos directos</li> </ul>
Conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor legitimidad hacia actores externos</li> <li>• Mayores recursos de todo tipo para la evaluación</li> <li>• Mayor alcance de la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores intereses y necesidades por conciliar</li> <li>• Mayores dificultades logísticas para llevar a cabo la evaluación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

<sup>16</sup> Para mayores detalles sobre ambos tipos de evaluación se sugiere consultar (Medina y Ortegón, 2006), publicación en la que se analizan casos de estudio prácticos de evaluación de impacto en un municipio en Colombia.

Existe otra distinción entre las evaluaciones de impacto de tipo **cuantitativo** y las de tipo **cualitativo**. De manera general, el estilo de investigación cuantitativa se refleja en el uso de números y métodos estadísticos, y tiende a basarse en medidas numéricas de los fenómenos que suceden en la realidad, recolectadas con técnicas como encuestas estandarizadas. Pretende obtener generalizaciones a partir del estudio de una cantidad importante de casos individuales o poner a prueba hipótesis causales. En cambio, el estilo de investigación cualitativa no se basa principalmente en medidas numéricas, sino que busca entender a profundidad un número de casos más reducido que en el ámbito de lo cuantitativo, usando técnicas cualitativas (King, Keohane y Verba, 1995).

**Cuadro 5.3. Estilo cuantitativo y cualitativo**

	Estilo cuantitativo	Estilo cualitativo
Técnicas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de números que reflejen los fenómenos de interés</li> <li>• Uso de técnicas estadísticas y econométricas</li> <li>• Uso de encuestas estandarizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de técnicas cualitativas como entrevistas, grupos focales, talleres, historias de vida, observación participante</li> </ul>
Tipo de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se buscan obtener resultados que sean representativos para un grupo de población amplio</li> <li>• Mayor pretensión de generalizar las conclusiones de un estudio a partir del análisis de un número importante de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por entender a profundidad las características particulares de cada caso de estudio a partir de la triangulación de fuentes de información</li> <li>• Menor pretensión de generalizar los resultados de un estudio (aunque puede existir)</li> </ul>

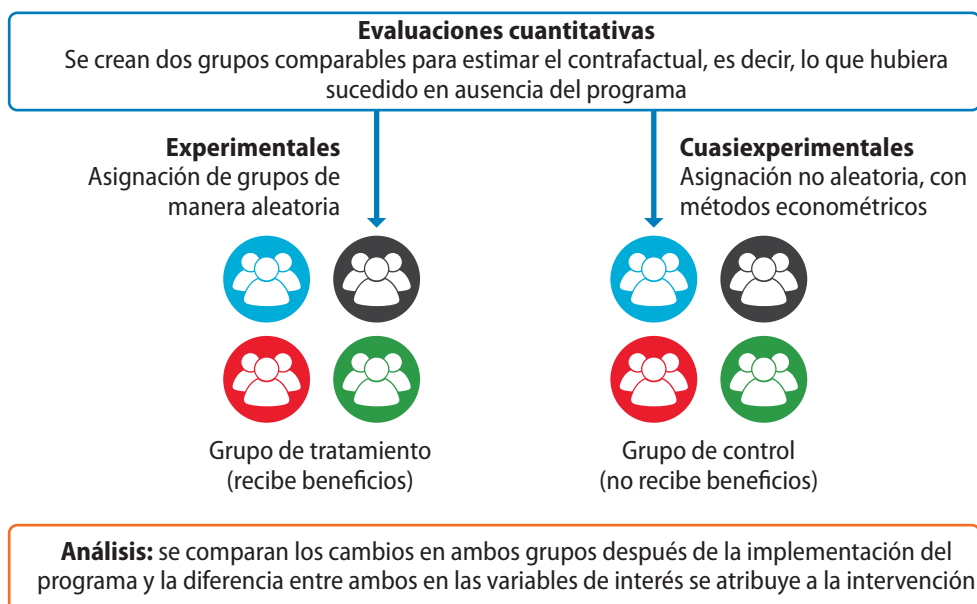
Fuente: elaboración propia con base en King, Keohane y Verba, 1995.

Las evaluaciones de impacto de tipo **cuantitativo** se dividen entre **experimentales** y **cuasiexperimentales** (figura 5.1). Lo que las une es que, en términos técnicos, estas evaluaciones buscan crear un “contrafactual”, es decir, estimar lo que hubiera pasado en los beneficiarios en ausencia del programa. Para ello, comparan a un grupo de personas que recibe los beneficios y a otro que no los recibe, pero tiene características similares al que sí los recibe, de tal manera que se pueda concluir que el efecto se debe al programa y no a otras características.

La diferencia entre las experimentales y las cuasiexperimentales es la forma de crear el contrafactual. En las evaluaciones experimentales se asigna aleatoriamente a las personas que recibirán el programa (grupo de tratamiento) y las que no (grupo de control). La asignación aleatoria permite que las personas pertenecientes a cada grupo sean comparables, tanto en aspectos observables como no observables, por lo que se puede concluir que la diferencia en los resultados de ambos grupos después de que uno de ellos reciba los beneficios se debe al programa y no a características individuales.

En el caso de las cuasiexperimentales, que se usan cuando no es posible asignar de manera aleatoria a las personas, se busca crear un grupo de control que sea comparable al que recibe el programa, con métodos estadísticos como la regresión discontinua, múltiple o multivariada, métodos de comparaciones apareadas, variables instrumentales, diferencias en diferencias, simples diferencias y método pre-post. La selección del método más apropiado depende de las características de cada programa y de si ya se empezó a implementar o todavía no. Jetha, Kanan y Escueta (2017) ofrecen una descripción de cada uno de estos métodos y herramientas para seleccionar el más adecuado.

Figura 5.1. Evaluaciones de impacto cuantitativas



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, las evaluaciones de tipo **cualitativo** no buscan crear grupos comparables, sino que buscan entender a profundidad los mecanismos causales y las condiciones que permiten obtener los resultados de un programa, por medio de técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad, grupos focales y observación directa. Se han desarrollado algunas técnicas como el *Most Significant Change* (cambio más significativo), *Outcome Harvesting* (búsqueda de resultados) o *Process Tracing* (reconstrucción de procesos) (figura 5.2).

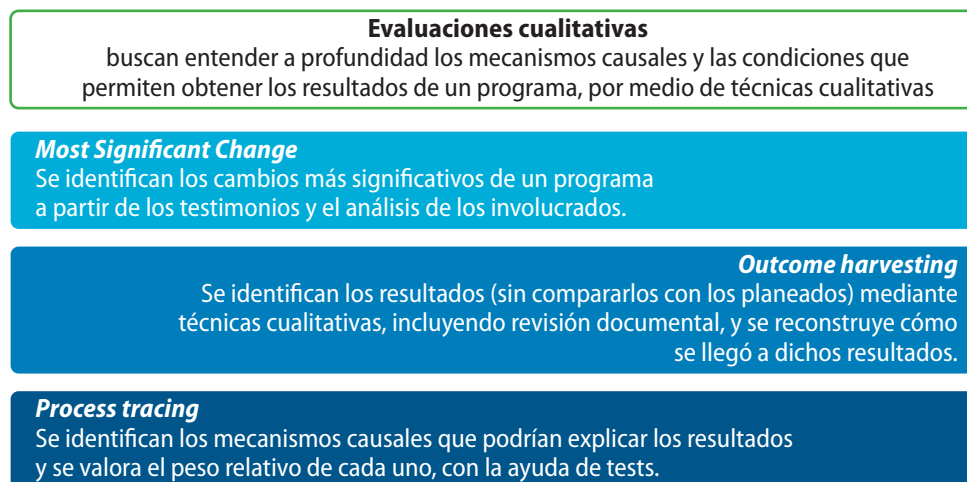
La técnica de *Most Significant Change* (MSC, cambio más significativo) consiste, como su nombre lo indica, en identificar, de manera participativa, los cambios más significativos que está produciendo un programa en diez pasos: 1) despertar el interés de los actores involucrados en la evaluación por medio de la técnica de MSC, 2) determinar los ámbitos en los que se pueden dar los cambios, 3) establecer los momentos en los que se recolectará información sobre los cambios, 4) recolección de la información sobre los cambios, que puede realizarse con una simple pregunta como: "En su opinión, en el último mes, ¿cuál fue el cambio más significativo que tuvieron los participantes en el programa?", 5) clasificación de las historias de cambio y selección de las más significativas por parte de todos los involucrados en el programa, 6) integración y difusión de las historias de cambio más significativas, 7) verificación en campo de las historias de cambio, 8) cuantificación del tipo de cambios ocurridos con el programa, 9) revisión del propio sistema de monitoreo y evaluación, y 10) revisión del diseño de la evaluación usando la técnica del MSC para obtener lecciones hacia el futuro (Davies y Dart, 2005). Identificar estos cambios permitirá a los responsables del programa concentrar sus esfuerzos futuros en su consecución.

La técnica de *Outcome Harvesting* también busca identificar los efectos derivados de un programa, entendidos como cambios en el "comportamiento, relaciones, acciones, actividades, políticas o prácticas de un individuo, grupo, comunidad o institución". Sin embargo, no se basa únicamente en los testimonios de los involucrados, como la técnica de MSC, sino que también utiliza fuentes documentales y entrevistas en las que se hacen, entre otras, las siguientes preguntas: 1) "¿Qué ocurrió?", 2) "¿Quién contribuyó a lo ocurrido?", 3) "¿Cómo se puede comprobar lo anterior? ¿Existe evidencia?", 4) "¿Por qué lo

anterior es importante? ¿Qué hacemos con lo que descubrimos?”. A diferencia de otras evaluaciones, aquí no se busca comparar los resultados planeados con los alcanzados, sino que se parte de identificar los efectos del programa y reconstruir cómo se llegó a dichos efectos. Después de recabar toda la información, se analiza e interpreta para responder a las preguntas de la evaluación (Wilson-Grau y Britt, 2013).

Por último, la técnica de *Process Tracing* hace énfasis en la identificación de los mecanismos causales que podrían explicar los resultados alcanzados, reconstruyendo los procesos de cambio. Para ello, se proponen cinco etapas: 1) diseñar el mecanismo causal (hipótesis) que se pondrá a prueba, 2) operacionalizar el mecanismo causal, es decir, identificar cómo se verá en la práctica cada parte del mecanismo, 3) recolectar evidencia primaria y secundaria sobre las distintas partes del mecanismo, 4) valorar el peso inferencial de la evidencia, es decir, analizar la importancia de cada parte del mecanismo en la explicación de los resultados, y 5) elaborar las conclusiones de la evaluación. Esta técnica es predominantemente cualitativa porque se basa en un estudio profundo de casos particulares, pero también se combina con aspectos cuantitativos, en particular en la etapa de valoración del peso de cada parte del mecanismo causal, pues para ello se usan test basados en métodos matemáticos (CDI, 2015).

**Figura 5.2. Evaluaciones de impacto cualitativas**



Fuente: elaboración propia.

Hasta aquí se han presentado las evaluaciones de impacto cuantitativas y cualitativas de manera separada. Sin embargo, existe un relativo consenso en el ámbito de la evaluación en que es adecuado usar métodos mixtos, es decir, combinar ambos estilos, cuantitativo y cualitativo, en una evaluación, en función de las características del programa a evaluar. Los autores que defienden esta postura señalan que cada estilo tiene ventajas y desventajas, las cuales se potencian o reducen, respectivamente, al usarse de manera complementaria en una misma evaluación. “Rara vez hay una sola metodología de evaluación que pueda captar completamente todas las complejidades de cómo funcionan los programas en el mundo real. En consecuencia, los evaluadores deben encontrar formas creativas de combinar diferentes marcos de evaluación, herramientas y técnicas” (Bamberger, 2012)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Para mayores detalles sobre el uso de métodos mixtos, se sugiere consultar Bamberger, 2012 y Garbarino y Holland, 2009.

## 5.4. ¿Qué etapas, elementos y características debe tener el diseño de una evaluación de impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social?

En cualquier tipo de evaluación de impacto se deben seguir ciertos pasos comunes: 1) definición de los objetivos, alcances y preguntas de la evaluación; 2) selección de la muestra, 3) recolección de datos, y 4) análisis y divulgación de los resultados (Navarro *et al.*, 2006; Gertler *et al.*, 2011). En esta sección se describe cada una, destacando las características que se deben asegurar para incorporar el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social.

En primer lugar, los objetivos, alcances y preguntas de una evaluación de impacto de una intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social pueden relacionarse con los siguientes aspectos:

- La contribución del programa a resolver el problema-derecho que fundamenta el diseño de la intervención. Si el diseño tiene EBDH y de desarrollo sostenible, el problema-derecho debe estar planteado en términos de brechas de cumplimiento. La evaluación de impacto permite conocer la contribución del programa a cerrar las brechas identificadas y, por lo tanto, determinar si se está llegando a la situación esperada (o potencial).
- La contribución de los distintos componentes del programa a eliminar las barreras que impiden a ciertos grupos de población tener un goce efectivo de sus derechos humanos. En el caso de las que prestan servicios directamente, la evaluación de impacto podría demostrar la eficacia y eficiencia de las medidas de inclusión, o ajustes razonables, adoptadas en sus propios servicios para eliminar las barreras en el acceso a los grupos en situación de discriminación.
- La contribución del programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dado que el Propósito y el Fin de una intervención con EBDH y de desarrollo sostenible deben estar alineados a los ODS, una evaluación de impacto permite conocer qué tanto se está contribuyendo a los ODS con los que esté alineados el programa.
- La contribución del programa al desarrollo de capacidades de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades. El EBDH y de desarrollo sostenible plantean que un paso necesario para el goce efectivo de los derechos humanos es el desarrollo de capacidades de los titulares de derechos para que puedan exigirlos y de los titulares de obligaciones y responsabilidades para que puedan cumplirlos (OHCHR, 2006).
- Los efectos diferenciados del programa en distintos grupos de población, en particular en los grupos históricamente discriminados, como pueblos y comunidades indígenas, personas con discapacidad, adultas mayores, entre otros. Entre otros efectos que se podrían valorar, esperados o no, se destaca la acumulación de desventajas a lo largo del ciclo de vida y la reproducción de la desigualdad entre generaciones (Solís, 2017).

En segundo lugar, la etapa de la selección de la muestra consiste en identificar a las personas de las cuales se obtendrá la información para la evaluación. En el caso de las evaluaciones cuantitativas, como ya se mencionó, la selección del grupo de tratamiento y de control se realiza aleatoriamente (evaluaciones experimentales) o simulando una asignación aleatoria con métodos estadísticos (evaluaciones cuasiexperimentales), con el fin de que ambos grupos sean comparables y se puedan atribuir los cambios al programa y no a características de los individuos o del entorno. En este tipo, la selección se hace antes

de implementar la evaluación y se busca que no haya cambios en ambos grupos durante la evaluación para no afectar la comparabilidad.

En las evaluaciones de tipo cualitativo no se busca comparar dos grupos, sino que se integra una muestra de personas que asegure la incorporación de la mayor diversidad posible de puntos de vista. Existen distintas técnicas de muestreo como el “muestreo por conveniencia”, el “muestreo por avalancha” o el “muestreo teórico / intencionado”. La primera técnica consiste en entrevistar a los voluntarios que se presenten por sí mismos; la segunda en solicitar a los informantes que recomienden a otros en un efecto de bola de nieve; y la tercera, también denominada “muestreo intencionado” consiste en ir seleccionando a informantes clave según las necesidades de información. Por lo general, se emplea una combinación de estas técnicas (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). En este tipo de evaluaciones, a diferencia de las cuantitativas, la muestra se va modificando conforme avanza la recolección de la información.

Para que esta etapa de la evaluación incorpore el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social, se deben considerar los aspectos siguientes:

- Incluir en la muestra a los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, con el fin de conocer la percepción que tienen sobre las brechas de derechos existentes y los avances y retos pendientes para cerrarlas.
- En el caso de los titulares de derechos es importante incluir a los grupos de población en situación de discriminación que tengan alguna relación con el problema-derecho identificado, con el propósito de conocer los efectos diferenciados del programa en dichos grupos.
- Asegurar que en la muestra estén representados los grupos de población en situación de discriminación que se encuentren en zonas aisladas o de difícil acceso que tienen vulnerado el o los derechos en cuestión, haciendo el máximo uso de recursos disponibles para ello.

En el caso de las evaluaciones de impacto cuantitativas, se deberá realizar un “muestreo aleatorio estratificado” para garantizar que en los grupos de tratamiento y control estén representados los grupos en situación de discriminación y en particular aquellos que estén en zonas aisladas o de difícil acceso.<sup>18</sup> En el caso de las evaluaciones de impacto cualitativas, se deberá realizar un muestreo intencionado en el que se incluyan a estos grupos y los titulares de obligaciones y responsabilidades.

En tercer lugar, en el proceso de diseño de los instrumentos para recolectar la información y en el uso de dichos instrumentos se deberán considerar los elementos siguientes:

- Incorporar a los titulares de derechos en el diseño de los instrumentos mediante técnicas como entrevistas a profundidad o grupos focales, con el propósito de considerar sus percepciones y no restringir las respuestas de los instrumentos a una visión ajena a sus preocupaciones.
- Agregar a los titulares de derechos en el uso de los instrumentos de recolección, por ejemplo, contratando a entrevistadores de los propios grupos en situación de discriminación, lo que puede, además incrementar la tasa de respuesta en dichos grupos (United Nations, 2018).

18 Para mayores detalles sobre el muestreo aleatorio estratificado se sugiere consultar el Capítulo IV, Módulo IV.5 de Glennerster y Takavarasha, 2018, y el Capítulo 3 de Gertler, *et al.*, 2011.



- De manera complementaria a lo anterior, incorporar a titulares de obligaciones y responsabilidades relacionadas con el problema-derecho que busca atender la intervención en el diseño y uso de los instrumentos de recolección de información, asegurando que no tengan intereses contrarios a los manifestados por los propios grupos en situación de discriminación.
- Diseñar los instrumentos de recolección de la información de tal manera que se adapten a las características de los titulares de derechos, especialmente a las de los grupos en situación de discriminación. Por ejemplo, diseñar instrumentos en lenguas indígenas cuando existan integrantes de pueblos y comunidades indígenas entre los titulares de derechos, o en sistema braille para personas con discapacidad visual.
  - De acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, “La ‘comunicación’ incluirá los lenguajes, la visualización de textos, el Braille, la comunicación táctil, los macrotipos, los dispositivos multimedia de fácil acceso, así como el lenguaje escrito, los sistemas auditivos, el lenguaje sencillo, los medios de voz digitalizada y otros modos, medios y formatos aumentativos o alternativos de comunicación, incluida la tecnología de la información y las comunicaciones de fácil acceso” (Artículo 2).
- Utilizar los métodos de redacción de lectura fácil disponibles, con el propósito de facilitar el acceso al derecho a la información, en este caso a los instrumentos de recolección de la información. Existen varias guías para usar estos métodos.<sup>19</sup>

En cuarto lugar, en el análisis de la información recolectada, se deben considerar los aspectos siguientes:

- El énfasis del análisis debe estar en el impacto del programa en el cierre de las brechas de cumplimiento identificadas, es decir, en la solución del problema-derecho que justifica la existencia de la intervención, considerando los efectos diferenciados por grupos en situación de discriminación. Como se describió en el Capítulo 3 de este manual, las brechas se deben identificar a partir de la comparación entre las normas internacionales, regionales, nacionales y locales de derechos humanos, que definen la situación esperada o deseada, y la situación real.
- Dependiendo del tipo de brecha que busque cerrar el programa, el énfasis de la evaluación también debe estar en el efecto del programa en el cumplimiento de las obligaciones por parte de los titulares de obligaciones en materia de derechos humanos (promover, respetar, proteger y garantizar), así como en el cumplimiento de responsabilidades por parte de los titulares de responsabilidades.
- Los resultados también deben indicar los cambios en las capacidades de los titulares de derechos, para exigir y ejercer sus derechos, de los titulares de obligaciones y de responsabilidades para cumplir con estas.
- Se deberán emitir recomendaciones concretas que permitan seguir avanzando en el cierre de las brechas en cuestión y en el desarrollo de capacidades de los tres tipos de titulares.
- Para incorporar el enfoque de desarrollo sostenible, es clave que los resultados presenten los efectos del programa en los tres ámbitos que lo definen: económico, social y ambiental. De igual manera, se debe analizar la manera en que las intervenciones aseguran la sostenibilidad de sus resultados, es decir, medidas para asegurar que se mantengan en el tiempo, incluso entre generaciones.

<sup>19</sup> Para mayores detalles se sugiere consultar las guías siguientes: García, 2012; Nomura, Nielsen y Tronbacke, 2012; e Inclusion Europe (s/f).

Por último, en la etapa de divulgación de la información, se debe considerar:

- Incorporar la participación de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades en la difusión de los resultados de la evaluación, asegurando que la información llegue a todos los actores involucrados, particularmente a los grupos en situación de discriminación y aquellos que se encuentren en zonas aisladas o de difícil acceso.
- Usar métodos de redacción de lectura fácil y adecuar los formatos a las características de los distintos grupos en situación de discriminación relacionados con el problema-derecho en cuestión, para que puedan acceder a los resultados.
- Garantizar el derecho de acceso a la información de las evaluaciones, asegurando que todos los productos y documentos relacionados con esta sean públicos tan rápido como sea posible después de su recolección, en un lenguaje y formatos accesibles, y protegiendo los datos personales, de acuerdo con la normatividad aplicable (United Nations, 2018).

# Conclusiones

**D**e los contenidos de este manual se desprende que es importante establecer los mecanismos para que la organización valore si sus programas, proyectos u otras intervenciones se apegan, tanto en su conceptualización o diseño como en su ejecución al EBDH y que contribuyen efectivamente al desarrollo sostenible con inclusión.

Dos errores suelen ser frecuentes a este respecto: por una parte, no considerar cómo dar seguimiento y evaluar las actividades desde que se decide ponerlas en marcha, lo que posteriormente dificulta contar con los recursos para recolectar la información o no se registran datos de línea de base necesarias para identificar los cambios obtenidos.

Por otro, no invertir tiempo y recursos para desarrollar o fortalecer las capacidades necesarias para estar en condiciones de hacer valoraciones justas y técnicamente robustas. De no contar con los conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes requeridas, la calidad del seguimiento y la evaluación no será la necesaria, por lo que la información no será útil para tomar decisiones y mejorar las actividades de la organización.

Es indispensable conocer las diferentes etapas del proceso de evaluación, de manera que se seleccionen los tipos, métodos y fuentes adecuados para realizarla. También, definir estándares o criterios de valoración que sean pertinentes al tipo de trabajo que realiza el programa o iniciativa bajo revisión, así como asegurar que los mismos sean consistentes con el EBDH y con las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible.

De esta forma, la adopción de un enfoque de gestión orientada a resultados de desarrollo debe enraizarse en rutinas organizativas de carácter permanente y requiere del compromiso de los directivos, responsables operativos y prestadores de servicio tanto para generar información adecuada y confiable, y también para dar uso a las lecciones que se desprendan del seguimiento y evaluación. Es el uso de la información lo que realmente contribuye a mejorar, por lo que se recomienda incorporar las necesidades de los usuarios potenciales, socializar los reportes de evaluación y comunicarlos de diferentes maneras y en lenguaje claro. Finalmente, se debe asegurar que audiencias clave, incluyendo los beneficiarios y sus comunidades, dialogan alrededor de los resultados mostrados y en la decisión sobre los cambios que es necesario introducir.

El seguimiento y la evaluación deben, por último, contribuir a rendir cuentas sobre las decisiones y acciones tomadas, ante los donadores, colaboradores y el público en general, siendo medios para demostrar a partir de información confiable y reportada por una instancia preferentemente independiente, la eficiencia, eficacia y apego con la Misión institucional de los programas, proyectos e iniciativas.

Este Manual desea contribuir a una mayor comprensión de las implicaciones del seguimiento y la evaluación con EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión. En los Anexos se encontrarán diferentes herramientas para realizar las actividades descritas en los capítulos anteriores. Adicionalmente, en las referencias se pueden ver otros recursos de información de utilidad para profundizar más sobre estos temas. Deseamos que este documento te sea de utilidad y que te permita seguir mejorando los programas, proyectos e iniciativas de tu organización de manera constante.

# Referencias bibliográficas

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2010). *Gerencia Pública. Dirección Estratégica*. En Velasco, Ernesto (comp.) *Gestión Estratégica*. México: Ciudad de México, Siglo XXI.
- Bamberger, Michael (2012). *Introduction to Mixed Methods in Impact Evaluation*. InterAction, The Rockefeller Foundation
- Bamberger, Michael; Segone, Marco y Tateossian, Florencia (2016). *Evaluating the Sustainable Development Goals with a “No one left behind” lens through equity-focused and gender-responsive evaluations*. Nueva York: UN Women-Eval Partners.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Nación (2018). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación, México: DOF, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Nación (2018). *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de junio de 2018, <http://bit.ly/2EldqCf>
- Centre for Development Impact (2015). *Applying Process Tracing in Five Steps*. United Kingdom: Practice Paper Annex, Number 10 Annex, abril de 2015.
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (s/f). *Grupos en situación de discriminación*. México: CONAPRED, <http://bit.ly/2Emrbi>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010). *Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2016). *Resultados de pobreza en México 2016 a nivel nacional y por entidades federativas*. CONEVAL, <http://bit.ly/2T1Qhgl>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (s/f). *Guion del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto*. Ciudad de México, <http://bit.ly/2tEGPkN>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Crespo Blanco, Martín; Cristina, María y Salamanca Castro, Ana Belén (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Nure Investigación, número 27, marzo-abril 07, <http://bit.ly/2GAXjrk>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- Davies, Rick y Dart, Jess (2005). *The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique A Guide to Its Use*. United Kingdom: <http://bit.ly/2Nhovai>, consultado el 20 de diciembre de 2018.
- De Alba González, Ana Cecilia, y Gómez Álvarez, David (2010). *Capacidades: las piezas del rompecabezas del desarrollo*. En D. Gómez Álvarez, *Capacidades institucionales para el desarrollo humano. Conceptos, índices y políticas públicas*. Distrito Federal: PNUD, <https://goo.gl/oZUbgT>
- Dunn, Elizabeth (2008). *Planning for Cost Effective Evaluation with Evaluability Assessment*. United States Agency for International Development, Impact Assessment Primer Series, <http://bit.ly/2VauCQs>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Fernández Juan, Amelia; Borja Segade, Carmen; García Varela, Paloma e Hidalgo Lorite, Richard (2010). *Guía para la Incorporación del Enfoque basado en Derechos Humanos en las intervenciones de cooperación para el desarrollo*. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación de la Universidad Complutense de Madrid, <http://bit.ly/2DWoHaE>, consultado el 5 de diciembre de 2018.
- García López, Roberto y García Moreno, Mauricio (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Muñoz, Óscar (2012). *Lectura fácil: métodos de redacción y evaluación*. Madrid: Centro Español de Documentación sobre Discapacidad, <http://bit.ly/2XciwYM>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- García Varela, Paloma y Borja Segade, Carmen (2017). *Guía de los ODS para organizaciones del Tercer Sector*. Madrid: Fundación Vicente Ferrer.
- Garbarino, Sabine y Holland, Jeremy (2009). *Quantitative and Qualitative Methods in Impact Evaluation and Measuring Results*. Governance and Social Development Resource Centre, <http://bit.ly/2NhWv6d>, consultado el 20 de diciembre de 2018.

- Gertler, Paul; Martínez, Sebastián; Premand, Patrick; Rawlings, Laura y Vermeersch, Christel (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, <http://bit.ly/2GBXZrG>, consultado el 21 de diciembre de 2018
- Glennerster, Rachel y Kudzai, Takavarasha (2018). *Cómo implementar evaluaciones aleatorizadas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Heider, Caroline (s/f). *Conceptual Framework for Developing Evaluation Capacities Building on Good Practice in Evaluation and Capacity Development*, IEG, <http://bit.ly/2SMG87P>
- Hilderbrand, M.E. y Grindle, M.S. (1997). *Building sustainable capacity in the public sector: what can be done?* En *Getting Good Governance Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. EUA: Harvard, Harvard Institute of International Development.
- House, Ernest. (1993). *Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequences*. Newbury Park, CS, Sage.
- House, Ernest and Kenneth Howe (2000). *Deliberative democratic evaluation checklist, mimeo, Evaluation Checklists Project*.
- House, Ernest and Kenneth Howe (2001). *Valores en evaluación e investigación social*. Madrid: Morata.
- Inclusion Europe (s/f). *Información para todos. Las reglas europeas para hacer información fácil de leer y comprender*. En colaboración con la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) y con la ayuda del Programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente de la Unión Europea, <http://bit.ly/2NjkWA8>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). *Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2017. Prontuario de resultados*. México: Ciudad de México, <http://bit.ly/2V3gg4i>
- Jetha, Qayam; Kanan, Harini y Escueta, Maya (2017). *Impact Evaluability Toolkit*. J-PAL South Asia and CLEAR South Asia, <http://bit.ly/2E0ffTK>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Jonsson, Urban (2003). *Human Rights approach to development programming*. UNICEF, ESARO, <https://uni.cf/2vfJ0Hh>
- King, Gary, Keohane, Robert y Verba, Sidney (1995). *Designing Social Inquiry Scientific Inference in Qualitative Research*. The United Kingdom: Princeton University Press, <http://bit.ly/2NfOi2F>, consultado el 19 de diciembre de 2018.
- Kusek, Jody Zall y Ray, Rist (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Lakoandé, Gountiéni (2015). *Using the SMASDGs Tool to Address the SDGs' Challenges and Increase Their Social Impact in Burkina Faso*. En James G McGann (ed.) *Think Tanks and SDGs: Catalysts for Analysis, Innovation and Implementation*. Philadelphia: Federal Department of Foreign Affairs, University of Pennsylvania.
- Lusthaus, C. et al. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: BID.
- Mas Sabaté, Jordi y Ramió, Carles (1997). *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa*. Barcelona: Boixareu.
- Medina Vázquez, Javier y Ortégón, Edgar (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases tóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), <http://bit.ly/2GyvJpX>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- Morgan, P. (1993). *Capacity Building: An Overview*. Hull: CIDA.
- Morra Imas, L. G. y Rist, R. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. Banco Mundial.
- Navarro, Hugo; King, Katiuska; Ortégón, Edgar y Pacheco, Juan Francisco (2006). *Pauta metodológica de evaluación de impacto ex ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza Aplicación metodológica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Serie Manuales, enero de 2006, <http://bit.ly/2NoRdWV>, consultado el 19 de diciembre de 2018.
- Nomura, Misako; Skat Nielsen, Gyda y Tronbacke, Bror (2012). *Directrices para materiales de lectura fácil*. The Hague: IFLA, Sección de Servicios Bibliotecarios para Personas con Necesidades Especiales, <http://bit.ly/2NeSO1l>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2006). *Preguntas Frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo*. Nueva York, Ginebra: OHCHR, <https://goo.gl/kJTU24>, consultado el 18 de diciembre de 2018.

- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2012). *Indicadores de Derechos Humanos. Guía para la medición y la aplicación*. Nueva York: Naciones Unidas, OHCHR, <https://goo.gl/Fhn5Xz>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1991). *DAC Criteria for Evaluation Development Assistance*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París. Dirección de Cooperación para el Desarrollo, <http://bit.ly/2BJam0S>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Patton, Michael Q. (2008). *Utilization Focused Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Peersman, Greet; Guijt, Irene y Pasanen, Tiina (2015). *Evaluability Assessment for Impact Evaluation Guidance, Checklists and Decision Support*. Londres: Overseas Development Institute, Methods Lab, <http://bit.ly/2twxJpV>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Preskill, H., y Russ-Eft, D. (2004). *Building evaluation capacity: 72 activities for teaching and training*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008). *Desarrollo de Capacidades. Nota de Práctica*. Nueva York: PNUD, <http://bit.ly/2NjmOsF>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008b). *Diagnóstico de Capacidades. Nota de Práctica*. Nueva York: PNUD, <http://bit.ly/2GUfBhJ>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York: PNUD, <https://goo.gl/kb3GX1>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009b). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*. Nueva York: PNUD, <https://goo.gl/4Y4Sfb>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). *Índice de Desarrollo Humano Municipal en México: nueva metodología*. México, Ciudad de México, <http://bit.ly/2T4bfuZ>
- Rogers, Patricia (2014). *La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: Evaluación de impacto Nro. 2*. Florencia: Centro de Investigaciones Innocenti, UNICEF, <https://goo.gl/GBHc7w>
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Thousand Oaks, Sage.
- Solís, Patricio (2017). *Discriminación estructural y desigualdad social. Con casos ilustrativos para jóvenes indígenas, mujeres y personas con discapacidad*. México: Ediciones CONAPRED, <https://goo.gl/stefNd>, consultado el 18 de diciembre de 2018.
- United Nations (2018). *A Human Rights-Based Approach to Data Leaving no One Behind in the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Human Rights, Office of the High Commissioner, <http://bit.ly/2EjZ5Wp>, consultado el 21 de diciembre de 2018.
- UN Women (2015). *How to Manage Gender-Responsive Evaluation*. Nueva York: Independent Evaluation Office.
- Valdés, Cynthia (2017). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Antecedentes, el enfoque y el reto de las disparidades regionales*, en Castellanos Cereceda, Roberto (Coord.) *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México y América Latina: retos comunes para una agenda compartida*. México. Senado de la República.
- Veney, J.E. y Kaluzny, A.D. (1984). *Evaluation and decision making for health services program*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Wholey, Hatry y Newcomer (2004). *Handbook of Practical Program Evaluation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Wilson-Grau, Ricardo y Britt, Heather (2013). *Outcome Harvesting*. Cairo: Ford Foundation.
- World Bank (1998). *Assessing Aid: What Works, What Doesn't and Why*. Oxford: Oxford University Press.
- World Food Programme (2017). *Technical Note. Impact Evaluation*, Junio de 2017, <http://bit.ly/2Xhun8b>, consultado el 18 de diciembre de 2018.

# Anexos

## Anexo 1. Glosario

El presente glosario constituye un material de apoyo para la apropiación de los principales términos utilizados en la formación. Se constituye por definiciones operativas, organizadas en orden alfabético, que establecen los conceptos o características generales de los temas tratados.

Es necesario realizar algunas consideraciones:

- Son definiciones sociales y/o históricas de los fenómenos sociales. Por lo que se evitan las definiciones basadas en características individuales de las personas.
- Los términos que refieren a etapas de vida, como: adolescencia, adulto mayor, juventud, entre otras, es necesario comprenderlos como construcciones sociales y desde los enfoques: ciclo de vida, género y transición demográfica. Porque las etapas que caracterizan el ciclo de vida (infancia, adolescencia, jóvenes adultos, adultez, adultos mayores) se construyen de manera diferenciada de acuerdo con la edad, sociedad, construcciones de género, modos de reproducción del trabajo social, acceso a la seguridad social, a la protección social en salud y políticas públicas en materia de población, reproducción, entre otros factores.
- Se priorizan las definiciones establecidas en documentos de las Naciones Unidas y otras organizaciones e instituciones que trabajan para la promoción y protección de los derechos humanos.

**Adulto mayor:** para la ONU, una persona es adulta mayor cuando supera los 60 años. Asistimos a procesos de envejecimiento caracterizados por el creciente peso relativo de los adultos mayores en la estructura etaria de la población. Ello evidencia avances significativos en la esperanza de vida, reducción de la mortalidad y en los modos de reproducción social; pero también señala retos y desafíos importantes a los mercados trabajos, sistemas de seguridad social y salud y a las políticas públicas en materia de protección social, salud, inclusión social, recreación, disfrute del ocio y retiro, entre otras<sup>20</sup>.

**Afrodescendiente:** toda aquella persona descendiente de africanos. Vale destacar que la importancia de este concepto es político-cultural. Se caracteriza por la lucha por los derechos sociales, reconocimiento estadístico y social y reivindicación cultural de las mujeres y hombres que se reconocen como afrodescendientes en América y otras regiones del mundo<sup>21</sup>.

**Agenda 2030:** plan de acción mundial en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, orientado a fortalecer la paz universal y la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, para avanzar así hacia el desarrollo sostenible. Se compone de 17 objetivos y 169 metas de carácter universal que abarcan las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible: política, social, económica y ambiental.

**Amenazas:** desde la dinámica relacional que caracteriza al análisis FODA, son las tendencias del contexto externo a la organización, institución, empresa, comunidad, país, etc., que pueden repercutir

20 Se recomienda revisar la literatura sobre transición demográfica, envejecimiento, políticas públicas en materia de envejecimiento, entre otras.

21 La lucha y reivindicaciones de los afrodescendientes es contra el racismo, discriminación, desigualdad y desposesión política, cultural, de tierra y medios de producción de las mujeres, hombres que tuvo su origen en los procesos de colonización y esclavitud y cuya reproducción actual les constituye en uno de los grupos sociales en condiciones de desventaja social.



negativamente sobre el funcionamiento, planes actuales o futuros y el cumplimiento de los objetivos programados.

**Asistencialismo:** término que agrupa a un conjunto de políticas, programas, proyectos basados en la asistencia social. En teoría, el objetivo de estos programas es erradicar los problemas y necesidades sociales, incluso la desigualdad social. Pero, como declara el término, estos programas se centran en el proceso y actor que otorga la ayuda, que *asiste*, más que en las personas y las causas estructurales de los problemas. El asistencialismo concibe a la población objetivo como personas vulnerables, necesitadas de ayuda; lo que condiciona que oriente las acciones a solucionar las manifestaciones de los problemas (síntomas), obviando sus causas estructurales y el cambio necesario en los actores clave.

**Buenas prácticas:** modelo o componente de intervención que mediante esquemas de documentación y evaluación se ha demostrado su eficacia y eficiencia para la resolución o solución de determinados problemas. La documentación del modelo o componente constituye la base para su réplica o escalabilidad en contextos sociodemográficos y sociales con características similares.

**Capacidades:** habilidades que detentan los individuos, instituciones y sociedades en general, que les permiten desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades; establecer y lograr objetivos, ejecutar funciones y resolver problemas de forma permanente. También refieren a las facultades que tienen los agentes para ejercer su libertad en la consecución de una mejor calidad de vida, constituyéndose en los medios para lograr un mayor desarrollo humano.

**Debilidades:** desde la dinámica relacional que caracteriza al análisis FODA, son los aspectos criticables o negativos de la organización, institución, empresa, comunidad, país, etc., que generan desventajas competitivas con relación al cumplimiento de los objetivos.

**Derechos:** son principios y normas, expresivos de una idea de justicia y de orden, que regulan las relaciones humanas en toda sociedad y cuya observancia puede ser impuesta de manera coactiva.

**Derechos humanos:** son derechos inherentes a la naturaleza humana, sin los cuales no podemos realizarnos plenamente como personas.

**Desarrollo humano:** es el proceso de ampliación de las libertades de modo que todos los seres humanos puedan aprovechar las posibilidades que consideren más valiosas para “ser y vivir” como desean.

**Desarrollo sostenible:** desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. La ONU reconoce cuatro grandes dimensiones interdependientes del desarrollo sostenible: a) desarrollo social incluyente; b) desarrollo económico incluyente; c) sostenibilidad del medio ambiente, y d) paz y seguridad en el marco del respeto por los derechos humanos.

**Desarrollo sustentable:** consiste en una forma de desarrollo en la que se pretende el bienestar humano sin dañar el equilibrio del medio ambiente y sus recursos. Es el desarrollo que intenta hacer compatible la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de la sociedad con el mantenimiento de equilibrios bio-físicos y sociales indispensables para el proceso de desarrollo presente y futuro.

**Desigualdad:** es la imposición de criterios y valoraciones que dan mayor o menor peso social a las personas y a los grupos, dependiendo del lugar que ocupan dentro de las relaciones sociales; esta se manifiesta en la distribución inequitativa de resultados y acceso a oportunidades entre individuos o grupos.

**Discapacidad:** deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, impiden la participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

**Discriminación:** es toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

**Diversidad:** todo aquel elemento, característica o rasgo específico que individualiza a las personas, a los grupos y las comunidades, y que está presente en las distintas facetas de la vida humana: diversidad cultural, étnica, racial, ideológica, física, religiosa, genética, ética, moral, sexual, intelectual, jurídica, espiritual, educativa, musical, política o lingüística.

**Enfoque basado en Derechos Humanos:** marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista jurídico 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. Su propósito es analizar las desigualdades en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias que obstaculizan la inclusión social y los derechos humanos.

**Enfoque de Marco Lógico:** refiere a la metodología de Marco Lógico, que constituye una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. En los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de intervenciones sociales, el marco lógico constituye un sistema integrado por: árboles de problemas y soluciones, hipótesis, diagrama o flujo de eventos, matriz de indicadores de resultados y tableros de indicadores, entre otros elementos.

**Enfoque basado en Resultados:** refiere al énfasis que caracteriza a la gestión basada en resultados. Esta constituye un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

**Evaluación:** proceso de investigación orientado por una metodología rigurosa con la finalidad de proveer información para aumentar la racionalidad con que se toman decisiones, jerarquizando los

proyectos, proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando su proceso de implementación.

**Evaluación ex ante:** determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar financiamiento. Nota: En los organismos, bancos, etc. de desarrollo, el propósito de la evaluación ex ante es presentar información durante el proceso de toma de decisiones para determinar si la actividad representa el uso adecuado de los recursos de la institución.

**Evaluación ex post:** evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido. Nota: Puede emprenderse inmediatamente o mucho después de su conclusión. La intención es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y las repercusiones, y extraer conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones.

**Evaluación externa:** una persona (o grupo de ellas) ajena(s) a la organización que, en calidad de experto, realiza(n) la evaluación.

**Evaluación interna:** es realizada por los miembros de la organización que lleva adelante el programa, proyecto o la prestación del servicio.

**Evaluación de diseño:** es una valoración de, al menos tres aspectos de un programa: 1) la existencia y calidad del diagnóstico sobre el problema social (problema-derecho) que busca atender la intervención, 2) la existencia y calidad de los objetivos, metas e indicadores y supuestos de la intervención, así como la lógica que une a estos elementos, y 3) la consistencia y pertinencia del diseño de la intervención con respecto al problema social que busca atender.

**Evaluaciones de equipo mixto:** la evaluación es realizada por un equipo de personas que combina miembros de la organización con expertos externos a ella.

**Evaluación de impacto:** una evaluación de impacto es una evaluación de los efectos —positivos o negativos, intencionados o no— sobre los hogares y las instituciones, y del ambiente generado por una actividad de desarrollo dada, como un programa o proyecto. Este tipo de evaluación alude tanto al impacto final (largo plazo) como a los efectos a nivel de resultado (medio plazo).

**Exclusión social:** proceso mediante el cual los individuos o grupos son total o parcialmente apartados de una participación plena en la sociedad en la que viven. Proceso que da lugar a una privación múltiple, que se manifiesta en los planos económico, social y político.

**FODA:** herramienta para la planificación estratégica, que permite la valoración de los factores o elementos positivos y negativos con los que cuenta una institución, organización u programa, entidad, país, etc., para el logro de sus objetivos, a la luz de las dinámicas cambiantes del entorno y sus posibles incidencias (favorables o desfavorables) en la consecución de los objetivos.

**Fortalezas:** desde la dinámica relacional que caracteriza al análisis FODA, son los aspectos positivos de la organización, institución, empresa, comunidad, país, etc., que generan ventajas competitivas con relación al cumplimiento de los objetivos.

**Fortalecimiento:** proceso de desarrollo de capacidades y/o competencias.

**Igualdad:** con base al carácter universal de la dignidad humana, el *ideal y exigencia* de igualdad refiere a la necesidad de tratar a todos los seres humanos por igual, independientemente de cualidades o características específicas.

**Impacto:** cambio operado en la población atendida o usuaria beneficiaria de una política pública, programa, proyecto, acción o intervención. El impacto es determinado mediante un tipo específico de evaluación (evaluación de impacto).

**Impacto efectivo:** es el impacto final que se espera o tiene una política pública, programa, proyecto, acción o intervención. El término se utiliza para enfatizar la necesidad de que el cambio experimentado en la población atendida, atribuible a la intervención, es efectivo en la medida que soluciona o contribuye a la solución del problema o carencia social.

**Inclusión social:** es un proceso sistemático y permanente de las sociedades para hacer cumplir, respetar y proteger los derechos humanos de todos los individuos de una sociedad por medio de la garantía de condiciones de igualdad, con independencia del origen social de las personas. Para lograr la inclusión social, las políticas públicas y programas sociales integran el Enfoque basado en Derechos humanos y Gestión basada en Resultados y sus componentes: Presupuesto basado en Resultados, Sistema de Evaluación del Desempeño y Metodología de Marco Lógico, que contribuyen a determinar la eficacia, eficiencia en la consecución de la inclusión social.

**Indicador:** que indica o sirve para indicar algo. Herramienta cualitativa o cuantitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.

**Indicador cualitativo:** unidad expresada en forma de narrativa o descriptiva, en categorías o clases, y basado en información sobre objetos, hechos o sucesos que son, en principio, directamente observables y verificables (objetivos) o sobre información que es una percepción, opinión, evaluación o juicio (subjetivos).

**Indicador cuantitativo:** unidad que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos (variables) y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema. En los sistemas de monitoreo y evaluación, un indicador es una unidad que determina el alcance de un objetivo.

**Indígena:** es aquel que pertenece a un pueblo originario de una región o territorio donde su familia, cultura y vivencias son nativas del lugar donde nacieron y han sido transmitidas por varias generaciones. Indígena es sinónimo de nativo, aborígen, autóctono, indio.

**Infancia:** de acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño, niña o niño es “todo ser humano menor de 18 años salvo que en virtud de la ley que le sea aplicable haya alcanzado antes la mayoría de edad”. Por su parte, la UNICEF pone énfasis en dos subgrupos: los menores de 5 años y entre 6 y 11 años; y la OIT en los menores de 14 años.

**Intervención social:** toda actividad profesional consciente, organizada, planificada y dirigida a actuar sobre una realidad social para estudiarla, analizarla, modificarla y cambiarla en la consecución de una mejora.

**Línea de Bienestar Económico (LBE):** valor monetario de la canasta alimentaria y no alimentaria de consumo básico.

**Línea de Bienestar Mínimo (LBM):** valor monetario de la canasta alimentaria básica.

**LGBTTTI:** población identificada con la diversidad sexual (lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgéneros, travestis e intersexuales), cuyas siglas se expresan de esta manera.

**Metodología:** sistema integrado que explica, justifica y legitima los métodos, técnicas, herramientas, instrumentos y procedimientos, entre otros elementos, a emplear para el logro de los objetivos. En el diseño, planeación, monitoreo y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos sociales, la metodología sistematiza la relación entre problema central, teoría del cambio, matriz de indicadores de resultados e instrumentos y técnicas para el sistema de monitoreo y evaluación.

**Migrante:** persona que ha tomado libremente la decisión de migrar por “razones de conveniencia personal” y sin intervención de factores externos que le obliguen a ello. El término se aplica a las personas y a sus familiares que van a otra región o país con miras a mejorar sus condiciones sociales y materiales y sus perspectivas y las de sus familias. Por migrar se entiende el cambio de residencia habitual de una división geográfica o administrativa a otra.

**ODS:** son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, constituyen un conjunto de 17 objetivos y 169 metas orientados a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Los ODS se basan en los logros de los ODM e incluyen nuevas esferas como: cambio climático, desigualdad económica, innovación, consumo sostenible y paz y justicia, entre otras prioridades. El plan de acción para el logro de los ODS es la Agenda 2030.

**Oportunidades:** desde la dinámica relacional que caracteriza al análisis FODA, son las tendencias del contexto externo a la organización, institución, empresa, comunidad, país, etc., que pueden repercutir favorablemente sobre el funcionamiento, planes actuales o futuros y el cumplimiento de los objetivos programados.

**OSC (Organización de la Sociedad Civil):** agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos.

**Personas con discapacidad:** incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, pueden ser afectadas en su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

**Pobreza:** una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de los derechos para el desarrollo social y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. El incumplimiento de los derechos humanos se determina mediante la medición de las carencias sociales y la insuficiencia de ingresos.

**Pobreza extrema:** constituye la manifestación más intensa de la pobreza. De acuerdo con la medición multidimensional, una persona está en pobreza extrema cuando sus ingresos son insuficientes para mantener una alimentación nutritiva y suficiente y, además, tiene tres o más carencias sociales. Es decir, cuando, además de la insuficiencia de ingresos para la alimentación, tiene privación de tres o más derechos sociales.

**Pobreza moderada:** es la manifestación menos intensa, moderada, de la pobreza. De acuerdo con la medición multidimensional, una persona está en pobreza moderada cuando, sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias y, además, tiene una o dos carencias sociales. Es decir, cuando, además de la insuficiencia de ingresos, tiene privación de uno o dos derechos sociales.

Vale destacar que no todos los países tienen una medición multidimensional de la pobreza, y, entre los que la tienen, la diversidad de las metodologías empleadas dificulta la comparabilidad de los datos. Para la medición y comparación internacional, el Banco Mundial define la pobreza extrema como vivir con menos de 1.90 dólares de Estados Unidos al día. Esta línea de pobreza se actualiza en función del costo de vida en los distintos países. Desde 2008 se utilizó la línea de pobreza internacional de 1.25 dólares. A partir de octubre de 2015, la línea de pobreza internacional pasó a ser de 1.90 dólares.

**Políticas sociales:** políticas públicas orientadas a lograr la equidad en el desarrollo social y humano.

**Programa:** desde la lógica del modelo operativo de una OSC, un programa operacionaliza la misión, visión y objetivos de la OSC; mediante el establecimiento de un conjunto de lineamientos y modelos de intervención que se caracterizan por una larga temporalidad o no estar acotados en el tiempo. Una OSC puede organizarse mediante uno o varios programas. La realización de un programa, en función de sus alcances, puede realizarse mediante la ejecución de uno o varios proyectos que guardan cierta relación entre sí.

**Proyecto:** desde la lógica del modelo operativo de una OSC, un proyecto constituye la unidad operativa de una OSC. Es una acción específica orientada al cumplimiento de la misión institucional y objetivos de un programa. Los proyectos se caracterizan por la limitada temporalidad (tienen inicio y fin) y contar con una definida estructura programática, presupuestaria y de monitoreo y evaluación. Los alcances y logros de una organización/institución se miden mediante la determinación de los alcances de sus proyectos.

**Resultados:** productos, efectos o impactos (intencionales o no, positivos y/o negativos) de una intervención.

**Sistema de evaluación del desempeño:** conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

**Sostenibilidad:** se caracteriza por promover la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

**Teoría del cambio:** enfoque de comprensión e intervención en la realidad, que parte de una visión de éxito (cambio esperado) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios (distintos niveles de resultados que son precondiciones entre sí) que constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados.

**Violaciones a los derechos humanos:** una violación de los derechos humanos tiene lugar cuando un Estado incumple sus obligaciones de garantizar que tales derechos se disfruten sin discriminación o su obligación de respetarlos, protegerlos y realizarlos. Frecuentemente una violación de tales derechos guarda relación con la violación de otros derechos.

## **Anexo 2. Instrumento para la evaluación de la integración del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social en el diseño de intervenciones de OSC**

En este documento se presenta el instrumento para evaluar la incorporación del Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH), desarrollo sostenible e inclusión social en el diseño de intervenciones de organizaciones de la sociedad civil. Es importante tener en cuenta que no se trata de un instrumento orientado a evaluar el diseño propiamente, sino la incorporación de estos enfoques en el diseño, por lo que hay aspectos de las evaluaciones de diseño que no se incluyen en este.

El instrumento consiste en una lista de X preguntas organizadas en distintos temas: 1) definición del problema-derecho, 2) análisis del problema-derecho, 3) identificación de agentes de cambio, 4) identificación de procesos o situaciones del contexto que se relacionen con la vulneración de los derechos del problema, 5) definición de objetivos, y 6) definición de indicadores de la intervención.

Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) "Sí", cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) "No", cuando el diseño no tiene el elemento, 3) "Parcialmente", cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) "No Aplica", cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar. A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de "Parcialmente" medio punto y a las negativas y "No Aplica" no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es X puntos, que se podrá obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

Además de las respuestas, se deberá anexar una descripción narrada de cada una de ellas, que incluya los siguientes elementos: 1) justificación en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, se recomienda no dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.



**Cuadro 2.1. ¿Se ha definido adecuadamente el problema en términos del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Se tienen identificados los contenidos de los documentos normativos internacionales, regionales, nacionales y locales que establecen los derechos de interés para la intervención?					
2	¿Existe un diagnóstico sobre las brechas de cumplimiento?, es decir, que evidencie las brechas entre las obligaciones y responsabilidades que establece la normatividad relacionadas con el o los derechos en cuestión (situación esperada) y la situación actual en el cumplimiento de dichos estándares.					
3	¿La situación negativa del problema-derecho está planteada como una brecha de cumplimiento entre las obligaciones y responsabilidades que establece la normatividad (situación esperada) y la situación actual?					
4	¿Se tiene cuantificada la o las brechas entre los derechos reconocidos en la normatividad y la situación actual?					
5	¿La población afectada por la situación negativa incluye a los grupos en situación de discriminación afectados?					
6	¿En la redacción del problema-derecho se incluyó los derechos vulnerados, los aspectos específicos de los derechos que están siendo vulnerados, la población afectada y la ubicación geográfica?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.2. ¿Se ha analizado adecuadamente el problema en términos de derechos, desarrollo sostenible e inclusión?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	En el árbol de problemas, ¿existe relación de causalidad directa entre las causas, el problema-derecho y los efectos?					
2	¿En los efectos del problema-derecho se identificó la vulneración de otros derechos, considerando las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental)?					
3	¿En los efectos del problema-derecho se refleja la situación de los grupos en situación de discriminación afectados?					
4	¿En los efectos del problema-derecho se refleja la manera en que estos se acumulan en el ciclo de vida y se transmiten de generación en generación?					
5	¿En las causas del problema-derecho se identifican aquellas que son producto de factores sociales o institucionales y no únicamente las que se pueden asociar a características individuales?					
6	¿En las causas del problema-derecho se identifican las relacionadas con las seis dimensiones que generalmente se asocian a los derechos humanos (disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad, calidad, sostenibilidad y participación)?					
7	¿En las causas del problema-derecho se reflejan las barreras o prácticas discriminatorias que explican la brecha de cumplimiento del problema-derecho?					
8	En el análisis y definición del problema-derecho, ¿participaron los titulares con derechos vulnerados?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.3. ¿Se identificaron a los agentes de cambio de interés para la intervención?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Se identificaron a los titulares con derechos vulnerados?					
2	¿Se identificaron a los titulares de obligaciones correspondientes?					
3	¿Se identificaron a los titulares de responsabilidades correspondientes?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.4. ¿Se identificaron procesos o situaciones del contexto que se relacionen con la vulneración de los derechos de interés para la intervención?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Se identificaron procesos o situaciones del contexto que se relacionen con la vulneración de los derechos de interés para la intervención?					
2	¿Existen previsiones para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de los procesos o situaciones del contexto identificadas?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.5. ¿Se definieron los objetivos de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	En la MIR, ¿el Fin y el Propósito están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?					
2	¿El Fin está planteado en términos de la contribución que hará la intervención al ejercicio del derecho?					
3	¿El Propósito refleja el cambio en el desarrollo de capacidades de los titulares de derechos, obligaciones y/o responsabilidades?					
4	¿Los Componentes de la MIR reflejan los bienes, servicios, productos o medidas que producirá y entregará la organización a su población objetivo para lograr el Propósito?					
5	¿Los Componentes de la MIR consideran medidas de inclusión que se requieren para mitigar la exclusión y discriminación de los grupos particularmente afectados por el problema-derecho?					
6	¿El diseño de la intervención atiende todas las causas que están bajo su ámbito de actuación?					
7	¿Las causas en las que interviene el programa son las que explican en mayor medida la existencia del problema-derecho?					
8	¿Los objetivos de la intervención están orientados a atender las causas estructurales, subyacentes e inmediatas?					
9	¿En el diseño de la intervención se asignaron roles específicos a los titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos?					

**Cuadro 2.5. ¿Se definieron los objetivos de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión? (continuación)**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
10	¿En el diseño de la intervención se refleja la manera en que la intervención contribuye a mitigar la acumulación de desventajas a lo largo del ciclo de vida y la reproducción de la desigualdad entre generaciones?					
11	¿En la definición de objetivos de la MIR se consideró la evidencia disponible sobre medidas basadas en el EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social que han tenido los mejores resultados en el logro de propósitos similares?					
12	¿Existen criterios discriminatorios para acceder a los beneficios de la intervención?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.6. ¿Se definieron los indicadores de la intervención con EBDH, desarrollo sostenible e inclusión?**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Los indicadores de Fin y Propósito están alineados con los indicadores de los ODS correspondientes?					
2	¿Existe al menos un indicador que refleje la brecha en el cumplimiento del goce efectivo del o los derechos de interés para la intervención?					
3	¿Los indicadores a nivel de Propósito determinan el desarrollo de capacidades de los titulares de derechos, obligaciones o responsabilidades?					
4	¿Los indicadores a nivel de Componentes permiten dar seguimiento a los ajustes razonables realizados por la intervención que requieren ciertos grupos en situación de discriminación para acceder a la intervención?					
5	¿Los indicadores a nivel de Componentes determinan el grado de satisfacción de la población atendida por la intervención?					
6	¿Los indicadores definidos están desglosados de tal manera que permitan conocer información sobre ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad y ubicación geográfica de los titulares de derechos relacionados con la intervención?					
7	¿Los mecanismos de recolección de información para medir los indicadores cuentan con medidas específicas para proteger los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de datos personales, considerando la normatividad sobre el tema?					
8	¿El personal encargado del tratamiento de datos personales conoce lo que debe hacer para proteger los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición al tratamiento de datos personales, considerando la normatividad sobre el tema?					
9	¿Existen indicadores que permitan saber si el uso de los recursos es el más eficiente o existen esquemas alternativos para aprovechar mejor dichos recursos y avanzar de manera más rápida hacia el goce efectivo de derechos?					

Fuente: elaboración propia.

### **Anexo 3. Instrumentos para determinar el desarrollo de capacidades para la integración de los ODS con EBDH e inclusión social en el modelo de intervención de las OSC**

En este documento se presentan distintos instrumentos de tipo cualitativo para valorar la incorporación del Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH), desarrollo sostenible e inclusión social en las capacidades de los modelos de intervención de OSC.

Los instrumentos están organizados en los siguientes temas: 1) instrumentos para valorar las capacidades para la incorporación del EBDH, de desarrollo sostenible e inclusión social en las OSC, 2) instrumentos para valorar los “problemas centrales”, 3) instrumentos para valorar las “capacidades funcionales y técnicas”, 4) instrumentos para valorar los procesos de desarrollo de capacidades, 5) formatos para el análisis FODA, e 6) instrumentos para valorar la incorporación de los enfoques en los sistemas de seguimiento y evaluación de las organizaciones.

El PNUD (2008b) ha desarrollado su propio modelo de diagnóstico de capacidades para la incorporación de los ODS y del EBDH. Dicho modelo contempla tres tipos de elementos: puntos de entrada, que se refiere al nivel de análisis de capacidades (de las personas, de las organizaciones, del entorno); los problemas centrales, es decir, los aspectos que se analizarán (arreglos organizacionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas); y capacidades funcionales y técnicas. Este marco permite mirar a la organización de manera integral, entendiendo cada uno de los elementos como interrelacionado con los demás.

Los instrumentos de las secciones 2, 3, 4 y 5 consisten en listas de preguntas que permiten valorar la existencia de las capacidades requeridas. Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) “Sí”, cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) “No”, cuando el diseño no tiene el elemento, 3) “Parcialmente”, cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) “No Aplica”, cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar. A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de “Parcialmente” medio punto y a las negativas y “No Aplica” no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación de cada tema, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es el número total de preguntas que tiene el instrumento, que se podrán obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

El instrumento de la sección 1 consiste en una lista de elementos a identificar en las organizaciones con opción de respuesta Sí/No. El instrumento de la sección 4 consiste en una lista de preguntas para valorar el tema en cuestión. Por último, el instrumento de la sección 5 son dos formatos para realizar el análisis FODA y preguntas adicionales para valorar su alineación con las estrategias de desarrollo de capacidades.

En el caso de los instrumentos de las secciones 2, 3, 4 y 6, además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

### 3.1. Valoración de capacidades para la incorporación del EBDH, de desarrollo sostenible e inclusión social

En esta sección se presenta un instrumento elaborado por PNUD (2008b) para valorar si se cuentan con las capacidades internas necesarias para poder incorporar el EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión a los procesos y tareas clave de la intervención. En este sentido, se trata de valorar la brecha entre las capacidades existentes y aquellas necesarias. De acuerdo con el modelo del PNUD, se trata de evaluar en qué medida se han llevado a cabo de manera adecuada los cinco pasos para la incorporación del EBDH y de desarrollo sostenible con inclusión.

El instrumento consiste en una lista de elementos que permiten valorar la existencia de las capacidades requeridas. Para cada uno se deberá anotar si la organización cuenta o no con dicho elemento (Sí / No). Además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación narrada de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

**Cuadro 3.1.1. Paso 1: Comprender los ODS**

#	La OSC cuenta con información sobre:	Sí	No
1	Marco jurídico internacional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
2	Marco jurídico regional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
3	Marco jurídico nacional de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
4	Marco jurídico estatal de derechos humanos relacionados con el problema-derecho.		
5	La Declaración: "Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible".		
6	Características de la Agenda 2030 y los ODS, metas e indicadores.		
7	Avance de los ODS a nivel internacional.		
8	Avance de los ODS a nivel regional.		
9	Avance de los ODS a nivel nacional, estatal, municipal y localidad.		
10	ODS, metas e indicadores relacionados con el modelo de intervención de la OSC.		

Fuente: elaborado por PNUD.

**Cuadro 3.1.2. Paso 2: Definir prioridades**

#	La OSC cuenta con:	Sí	No
11	Marco conceptual de referencia que justifique el modelo de intervención.		
12	Manual de procedimientos que guíe y norme la planeación y operación de las intervenciones.		
13	Análisis de los nodos entre el modelo organizacional y ODS a nivel de objetivos, metas e indicadores.		
14	Análisis de lógica vertical que determine las relaciones de causalidad directa entre los diferentes niveles de objetivos y la contribución al logro de los ODS.		
15	Plantilla de selección de las prioridades de la OSC con relación a los ODS.		

Fuente: elaborado por PNUD.

**Cuadro 3.1.3. Paso 3: Establecer objetivos**

#	La OSC cuenta con:	Sí	No
16	Análisis crítico de los objetivos previos de la OSC que determine si están formulados correctamente desde el EBDH		
17	Redefinición de los objetivos con EBDH.		
18	Árbol de problemas con EBDH.		
19	Árbol de objetivos con EBDH.		

Fuente: elaborado por PNUD.

**Cuadro 3.1.4. Paso 4: Integrar sostenibilidad**

#	La OSC cuenta con:	Sí	No
20	Matriz de indicadores de resultados (MIR) con EBDH.		
21	Tablero de indicadores complementarios con EBDH.		
22	Fichas de indicadores con EBDH.		
23	Análisis de lógica vertical que determine las relaciones de causalidad directa entre los diferentes niveles de objetivos y la contribución al logro de los ODS.		
24	Análisis de lógica horizontal que determine la pertinencia de los indicadores para la integración efectiva de los ODS al modelo organizacional.		
25	Cadena de eventos del modelo de intervención.		
26	Análisis de externalidades del modelo de intervención.		
27	Teoría del cambio que vincule los objetivos organizacionales con la Agenda 2030.		
28	Definición y cuantificación de la población potencial con EBDH.		
29	Definición y cuantificación de la población objetivo con EBDH.		

**Cuadro 3.1.4. Paso 4: Integrar sostenibilidad (continuación)**

#	La OSC cuenta con:	Sí	No
30	Identificación de los titulares de derechos.		
31	Identificación de los titulares de obligaciones.		
32	Identificación de los titulares de responsabilidades.		
33	Modelo de intervención con estrategias diferenciadas por tipo de agentes de cambio (titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades).		
34	Criterios para la cobertura y focalización (territorial y por criterios de inclusión social) de las intervenciones.		

Fuente: elaborado por PNUD.

**Cuadro 3.1.5. Paso 5: Reportar y comunicar**

#	La OSC cuenta con:	Sí	No
35	Diseño de estrategia de reporte y comunicación para la población objetivo.		
36	Diseño de estrategia de reporte y comunicación para donantes y aliados.		
37	Diseño de estrategia de reporte y comunicación en el contexto de la Agenda 2030.		
38	Reporte del análisis de la situación de la OSC para la integración de los ODS.		
39	Reportes sobre la contribución de la OSC al cumplimiento de los ODS.		

Fuente: elaborado por PNUD.

### 3.2. Problemas centrales asociados a las capacidades de las organizaciones

El modelo del PNUD plantea como segundo eje de análisis y de evaluación un conjunto de problemas recurrentes relativos a las capacidades, que suelen aparecer en diferentes organizaciones y sectores. Estos son:

- Los **arreglos organizacionales** se refieren al aspecto normativo estructural de la organización, es decir, son las políticas, prácticas y sistemas, en los cuales se definen de forma clara los roles y responsabilidades, que permiten el funcionamiento efectivo de una organización.
- El **liderazgo** se refiere a la capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos.
- Relativo al **conocimiento**, se refiere a lo que las personas y la organización en su conjunto saben, adquirido mediante la formación como por la experiencia.
- Finalmente, la **rendición de cuentas** se refiere a la obligación que se tiene de argumentar y justificar las acciones.

El instrumento consiste en una lista de preguntas que permiten valorar la existencia de las capacidades requeridas. Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) "Sí", cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) "No", cuando el diseño no tiene el elemento, 3)

“Parcialmente”, cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) “No Aplica”, cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar.

A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de “Parcialmente” medio punto y a las negativas y “No Aplica” no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación de cada tema, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es el número total de preguntas que tiene el instrumento, que se podrán obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

Además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación narrada de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

**Cuadro 3.2.1. Arreglos organizacionales**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Simplificación de procesos	¿Los procesos facilitan que las y los beneficiarios accedan a los bienes y servicios que provee la organización de manera oportuna y con calidad?					
2		¿Los miembros de la organización conocen y comprenden los procesos en los que participan?					
3		¿Los procesos son monitoreados y mejorados continuamente?					
4	Definición de roles y responsabilidades	¿Las personas tienen claridad sobre sus roles y funciones?					
5		¿Las personas tienen claridad sobre los roles y funciones de las/os colegas?					
6		¿Las personas tienen claridad de los roles y funciones en los procesos decisivos de la organización?					
7		¿Las personas tienen claridad de los roles y funciones en la atención a las y los beneficiarios?					
8	Mecanismos de valoración de las personas basadas en mérito	¿Existen procedimientos para la valoración del desempeño?					
9		¿Los procedimientos para la valoración del desempeño son transparentes, objetivos y basados en el mérito?					
10	Mecanismos de coordinación	¿Existen canales adecuados de comunicación entre las diferentes unidades de la organización?					
11		¿Las personas están satisfechas con los mecanismos de coordinación existentes?					



**Cuadro 3.2.1. Arreglos organizacionales**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
12	Funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización	¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar se reúne de manera periódica?					
13		¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar revisa los estados financieros y el informe de actividades de la organización?					
14		¿El Consejo Directivo, Asamblea de Socios o cuerpo similar toma decisiones de carácter estratégico para salvaguardar la adecuada conducción y sostenibilidad de la organización?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.2.2. Liderazgo**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Visión formulada con claridad	¿La visión institucional es clara en comunicar el posicionamiento o valor social distintivo que la organización pretende alcanzar?					
2	Normas de comunicación	¿Existen normas adecuadas sobre los contenidos, canales y flujos internos de comunicación?					
3		¿Existen normas adecuadas sobre las formas y los contenidos de la comunicación hacia afuera de la organización?					
4	Herramientas de gestión	¿Los directivos de la organización cuentan con enfoques, herramientas y metodologías de gestión que facilitan el trabajo y alinean a la organización para el logro de sus objetivos?					
5	Mecanismos de articulación con otros actores sociales	¿El liderazgo tiene capacidad para establecer relaciones de colaboración y coordinación con otras OSC, instituciones públicas, centros de investigación, etc. que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la organización?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.2.3. Conocimiento**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Capacidad para generar y gestionar conocimiento	¿La organización invierte recursos y tiempo suficiente para generar información y conocimiento crucial para el logro de sus objetivos?					
2		¿La organización es capaz de establecer alianzas con otras OSC y centros de investigación para acceder a información y conocimiento crucial para el logro de sus objetivos?					
3	Estrategias de retención de talentos	¿La organización invierte suficientes recursos y atención en esquemas laborales que fomenten la retención de las personas talentosas?					
4	Mecanismos y herramientas para compartir el conocimiento	¿Se cuenta con sistemas o rutinas que aseguran que la memoria institucional se conserve?					
5		¿Se cuenta con mecanismos para distribuir el conocimiento dentro de la organización?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.2.4. Rendición de cuentas**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Sistemas de auditoría y normas para la práctica	¿Se cumple con la normatividad respecto a la revisión de las cuentas organizativas?					
2	Mecanismos de rendición de cuentas	¿Existen mecanismos para la rendición de cuentas ante sus miembros, donantes, beneficiarios y público en general?					
3	Mecanismos de retroalimentación de otros actores	¿Hay canales por medio de los cuáles actores externos a la organización pueden ofrecer sugerencias de mejora, hacer denuncias y presentar quejas?					

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Evaluación de capacidades funcionales y técnicas

El tercer eje del modelo del PNUD se refiere a las capacidades funcionales y técnicas. Las primeras son de tipo transversal o genéricas a casi cualquier tipo de organización, ya que se refiere a las que son necesarias para planear, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de la organización. Las técnicas están determinadas por el tipo de actividad que se realiza y el perfil profesional de los integrantes de la organización; las capacidades técnicas requeridas para conducir un servicio de atención a la salud en zonas marginadas son diferentes a las necesarias en el caso de un servicio de consejería legal para personas menores en conflicto con la ley.

El instrumento que se presenta a continuación consiste en una lista de preguntas que permiten valorar la existencia de las capacidades requeridas. Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) "Sí", cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) "No", cuando el diseño

no tiene el elemento, 3) “Parcialmente”, cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) “No Aplica”, cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar.

A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de “Parcialmente” medio punto y a las negativas y “No Aplica” no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación de cada tema, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es el número total de preguntas que tiene el instrumento, que se podrán obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

Además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

**Cuadro 3.3.1. Capacidad para hacer que los actores involucrados participen**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Identificar, motivar y movilizar a los actores involucrados	¿Se identificaron adecuadamente los actores clave que afectan o son afectados por la intervención?					
2		¿Se contó con una estrategia adecuada de acercamiento y convencimiento para promover la participación de los actores clave?					
3	Crear asociaciones y redes	¿Se logró establecer alianzas o redes con otros actores para asegurar el logro de los objetivos planteados?					
4		¿Las asociaciones o redes perduraron en el tiempo y cumplieron con sus compromisos?					
5	Promover la participación de la sociedad civil y el sector privado	¿Se logró involucrar a actores sociales y privados que antes permanecían pasivos?					
6	Gestionar los procesos y el diálogo abierto de grupos grandes	¿Se tuvo la capacidad de conducir sesiones de diálogo productivo y ordenado con grupos numerosos de personas?					
7	Intermediar en los casos de conflicto de intereses	Cuando aparecieron conflictos entre actores, ¿la organización ha sido capaz de mediar y encontrar soluciones?					
8	Crear mecanismos de colaboración	¿Se han logrado crear y sostener mecanismos de colaboración en la prestación de servicios a las y los beneficiarios?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.3.2. Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Obtener, reunir y desagregar datos e información	¿Se cuenta con la capacidad para investigar, analizar y desagregar datos e información?					
2	Analizar y sintetizar datos e información	¿Se analizan de manera rigurosa los datos?					
3		¿Se sintetiza de manera adecuada la información?					
4	Articular los activos y las necesidades en términos de capacidades	¿La toma de decisiones se basa en una estimación adecuada de las capacidades con las que se cuenta para atender el problema?					
5	Convertir la información en una visión y/o mandato	¿La visión o mandato deriva de la información disponible?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.3.3. Capacidad para formular proyectos, programas y estrategias**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Explorar diferentes perspectivas	En el proceso de diseño y mejora de los programas o proyectos, ¿se consultó y consideró el punto de vista de una variedad de actores?					
2	Establecer objetivos	¿Las intervenciones han definido objetivos claros, ambiciosos, pero realistas?					
3		¿Los objetivos se orientan a generar resultados o impactos de desarrollo?					
4		¿Los objetivos se plantean de manera que no reproducen o acentúan desigualdades o exclusiones entre grupos sociales?					
5	Gestionar mecanismos para establecer prioridades.	¿La organización ha definido con claridad sus áreas prioritarias?					
6		¿Existen mecanismos de toma de decisiones y de asignación de recursos alineados con las prioridades?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.3.4. Capacidad para presupuestar, gestionar e implementar**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Formular, planificar, presupuestar y gestionar proyectos y programas	¿La organización cuenta con métodos adecuados para formular y planificar sus programas/proyectos?					
2		¿Las personas en la organización cuentan con conocimientos y experiencia para estimar los costos de las actividades y diseñar presupuestos?					
3	Gestionar recursos humanos y financieros y procesar adquisiciones	¿La organización asegura que se cuente con las personas con el perfil requerido y que están motivadas para realizar sus tareas?					
4		¿Los recursos financieros de la organización se utilizan con eficacia y eficiencia?					
5		¿Los recursos financieros de la organización están alineados con las prioridades y objetivos?					
6		¿La organización adquiere los insumos que requiere para operar en las mejores condiciones de calidad y precio?					
7	Establecer indicadores para el monitoreo y seguimiento	¿La organización cuenta con una metodología para el diseño de indicadores para dar seguimiento a los avances logrados?					
8		¿La información derivada de los indicadores se constituye en insumo para la toma de decisiones?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.3.5. Capacidad para evaluar los logros y realizar ajustes**

#	Subdimensiones	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Medir resultados y obtener comentarios para ajustar las intervenciones	¿La organización cuenta con mecanismos para recolectar evidencia sobre los resultados?					
2		¿La organización cuenta con mecanismos para recibir comentarios de los actores involucrados (usuarios, beneficiarios, donantes, etc.)?					
		¿La organización toma en cuenta los comentarios recibidos para mejorar sus actividades?					
		¿La organización documenta y comunica las buenas prácticas?					
3	Codificar las lecciones aprendidas y promover el aprendizaje	¿La organización identifica las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora?					
4		¿Se da seguimiento a las mejoras sugeridas como resultado de los ejercicios de valoración de los resultados de la organización?					
5	Garantizar la rendición de cuentas	¿La organización presenta y justifica sus acciones y resultados ante los públicos y actores clave (usuarios, beneficiarios, comunidad, público en general)?					

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Evaluación de los procesos de desarrollo de capacidades

**Cuadro 3.4.1. Paso 1. Involucrar a los actores en el desarrollo de capacidades**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	En la elaboración del diagnóstico y el diseño de las acciones de desarrollo de capacidades, ¿participaron todos los integrantes de la organización?					
2	¿Se aclararon los objetivos y expectativas sobre el alcance del programa de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se distribuyó información sobre los conceptos básicos del desarrollo de capacidades y se hizo explícito el uso que se daría a las opiniones recolectadas?)					
3	En el diseño final del programa de desarrollo de capacidades, ¿se consideraron los puntos de vista de los diferentes actores involucrados? (por ejemplo, ¿se respondió a cada planteamiento justificando por qué se incorporó o no al programa de desarrollo de capacidades?)					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.4.2. Paso 2. Diagnosticar los activos y necesidades en materia de capacidades**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿El diagnóstico de capacidades se realizó con base en un modelo y metodología sólido y aplicado de manera consistente?					
2	¿El diagnóstico de capacidades se basó en el uso de registros administrativos, resultados de las evaluaciones de desempeño y evidencia documental?					
3	¿La información recabada fue procesada e interpretada según una metodología sólida y aplicada de manera consistente? (por ejemplo, ¿se estableció un procedimiento para verificar que las conclusiones del diagnóstico fueran fieles a la información recabada?)					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.4.3. Paso 3. Formular un Programa de Desarrollo de Capacidades**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿El PDC está correctamente justificado?					
2	¿El PDC identifica claramente para qué actividades, servicios, intervenciones, etc. van dirigidas las capacidades a desarrollar? (por ejemplo, ¿se hace un vínculo lógico entre las capacidades a fortalecer y aspectos específicos de la calidad de los servicios prestados?)					
3	¿El PDC identifica claramente para quién o quienes van dirigidas las capacidades a desarrollar? (por ejemplo, ¿se explicita los grupos objetivo de las acciones de capacitación?)					
4	¿El PDC cuenta con indicadores para medir el avance?					
5	¿El PDC estima adecuadamente sus costos?					
6	¿El PDC se implementa con eficacia y eficiencia?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.4.4. Paso 4. Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿La implementación del PDC es adecuada a los contextos y necesidades locales o de diferentes unidades de la organización?					
2	¿Los recursos financieros y humanos que implementan el PDC se canalizaron con oportunidad y suficiencia?					
3	¿Los responsables cumplen las actividades asignadas?					
4	¿Las actividades se realizaron de acuerdo con el diseño y dentro del costo definido?					
5	¿Se tiene evidencia sobre los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de las y los beneficiarios?					
6	¿Se tiene evidencia sobre el uso de las capacidades desarrolladas por las personas beneficiarias?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.4.5. Paso 5. Evaluar el desarrollo de capacidades**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Se cuenta con mecanismos y rutinas organizativas para valorar los resultados de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se generan reportes o informes de manera periódica?)					
2	¿Se cuenta con información adecuada para valorar la eficiencia de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se cuenta con evidencia sobre el costo de los cursos de capacitación fue competitivo según la situación del mercado local?)					
3	¿Se cuenta con información adecuada para valorar la satisfacción de las y los beneficiarios de las acciones de desarrollo de capacidades? (por ejemplo, ¿se aplican encuestas de satisfacción al concluir los cursos de capacitación?)					
4	¿Se recolecta información sistemática sobre los cambios en conocimientos, habilidades y actitudes de las y los beneficiarios de las acciones de desarrollo de capacidades?					

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Análisis FODA

Para organizar el análisis, identifique ámbitos, es decir, categorías que sean relevantes para la organización como geográficos (internacional, regional, nacional o local) o sectoriales (ámbito de la sociedad civil, político, administrativo, judicial). Por cada ámbito, señale las principales oportunidades (hasta 3 por ámbito) y amenazas (hasta tres por ámbito) que podrían contribuir o afectar al desempeño de la organización y logro de sus objetivos.

**Cuadro 3.5.1. Matriz para análisis FODA**

Ámbitos	Oportunidades	Amenazas

Por cada tema, señale las principales fortalezas (hasta 3 por capacidad) y debilidades (hasta tres por capacidad) en función de qué tanto afecta su presencia al desempeño de la organización y logro de sus objetivos, y tomando en cuenta las siguientes definiciones:

- Los **arreglos organizacionales** se refieren al aspecto normativo estructural de la organización, es decir, son las políticas, prácticas y sistemas, en los cuales se definen de forma clara los roles y responsabilidades, que permiten el funcionamiento efectivo de una organización.
- El **liderazgo** se refiere a la capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos.
- Relativo al **conocimiento**, se refiere a lo que las personas y la organización en su conjunto saben, adquirido mediante la formación como por la experiencia.
- Finalmente, la **rendición de cuentas** se refiere a la obligación que se tiene de argumentar y justificar las acciones.

**Cuadro 3.5.2. Matriz para análisis de capacidades institucionales**

Capacidades	Fortalezas	Debilidades
1. Arreglos organizacionales		
2. Liderazgo		
3. Conocimiento		
4. Rendición de cuentas		



Preguntas para valorar la alineación del desarrollo de capacidades al análisis FODA:

- ¿Las acciones de desarrollo de capacidades están focalizadas en mantener o acrecentar las fortalezas de la organización que son clave para el logro de sus objetivos?
- ¿Las acciones de desarrollo están focalizadas en revertir o disminuir las debilidades de la organización que son obstáculo clave para el logro de sus objetivos?
- ¿Las acciones de desarrollo han logrado incrementar las capacidades, mejorando la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y manejar las amenazas de su entorno?

### 3.6. Sistema de seguimiento y evaluación

El instrumento que se presenta a continuación consiste en una lista de preguntas que permiten valorar la existencia de las capacidades requeridas. Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) "Sí", cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) "No", cuando el diseño no tiene el elemento, 3) "Parcialmente", cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) "No Aplica", cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar.

A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de "Parcialmente" medio punto y a las negativas y "No Aplica" no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación de cada tema, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es el número total de preguntas que tiene el instrumento, que se podrán obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

Además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación narrada de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

**Cuadro 3.6.1. Instrumento para análisis de capacidades para seguimiento y evaluación**

#	Pasos	Estándares	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Conducir una valoración de preparación para establecer un SSyE	Se cuenta con los conocimientos y habilidades para incorporar el EBDH y de desarrollo sostenible en las actividades de seguimiento y evaluación.	¿Los integrantes de la organización cuentan con conocimientos o experiencia para dar seguimiento y evaluar el avance en la efectivización de los derechos humanos?					
2			¿Los integrantes de la organización tienen conocimiento o experiencia sobre el marco de monitoreo y evaluación de los ODS?					
3	Seleccionar los indicadores clave para monitorear los avances	Los indicadores seleccionados están vinculados con indicadores de los ODS prioritarios.	¿Los indicadores organizacionales están vinculados con indicadores de los ODS prioritarios?					
4	Establecer la línea de base de los indicadores	La línea de base determina las características y magnitud de la vulneración del derecho.	¿La línea base establece las características y magnitud de la vulneración del derecho?					
5			¿La línea base establece la brecha en el ejercicio de los derechos humanos?					
6	Planear para mejorar – Seleccionar los resultados prioritarios	Los resultados están alineados ODS.	¿Los resultados esperados están orientados a la promoción, avance y realización de los derechos humanos relevantes?					
7			¿Los resultados esperados contribuyen al cumplimiento de los ODS?					
8	Dar seguimiento a los resultados	Seguimiento a la contribución al logro de los ODS .	¿El monitoreo genera información sobre la contribución al ejercicio de los derechos humanos?					
9			¿El monitoreo genera información sobre la contribución al cumplimiento de los ODS?					
10	Usar la información de las evaluaciones	La información de las evaluaciones permite saber si las actividades son las correctas en términos del EBDH y desarrollo sostenible, si la operación está ocurriendo adecuadamente y cómo podrían mejorarse lo que se está haciendo.	¿El monitoreo y evaluación determina el avance en el cumplimiento de los objetivos?					
11			¿El monitoreo y evaluación identifica si el programa genera beneficios sesgados o reproduce brechas de desigualdad?					

**Cuadro 3.6.1. Instrumento para análisis de capacidades para seguimiento y evaluación (continuación)**

#	Pasos	Estándares	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
12			¿El monitoreo y evaluación determina la eficacia y eficiencia en la operación de los programas y proyectos?					
13			¿El monitoreo y evaluación identifica estrategias o acciones que podrían mejorar el desempeño?					
14	Informar los resultados	Los resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación se presentan de manera oportuna y útil para la toma de decisiones.	¿Los informes de monitoreo y evaluación se distribuyen oportunamente entre los tomadores de decisiones?					
15			¿Los informes de monitoreo y evaluación permiten a los directivos tomar decisiones para mejorar?					
16	Usar los hallazgos	La organización cuenta con mecanismos para asegurar que la información de seguimiento y evaluación es utilizada para rendir cuentas y tomar decisiones de mejora.	¿Existe evidencia sobre el uso de la información generada por el monitoreo y evaluación en la rendición de cuentas?					
17			¿La información generada por el monitoreo y evaluación se utiliza para introducir mejoras y corregir defectos en los programas, proyectos o actividades de la organización?					
18	Sostener el sistema de SSyE	El SSyE cuenta con demandas de información dentro de la organización, asigna los roles y responsabilidades de manera clara y genera información creíble.	¿Las diferentes unidades administrativas solicitan o están pendientes de la información generada por el SSyE?					
19			¿Se tiene claridad sobre qué información que debe generar el SSyE, sus usuarios y responsables?					
20			¿La información del SSyE es confiable y creíble desde el punto de vista de las demás unidades de la organización y de usuarios externos a ella?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.6.2. Actividades adicionales para la evaluación de aspectos de gestión de los SSyE**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Verificar que el SSyE cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar sus funciones.					
2	Verificar que el SSyE cuenta con el número y perfil adecuado de personas para realizar sus funciones.					
3	Verificar que el SSyE hace uso eficiente de los recursos de todo tipo que utiliza.					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.6.3. Preguntas para evaluar las formas en que la información generada por los sistemas de SSyE es diseminada entre diferentes audiencias**

#	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	Relevancia: ¿la información generada por el SSyE es la requerida por las audiencias clave?					
2	Formato de presentación: ¿la información generada por el SSyE se presenta de manera clara, comprensible y adecuada de acuerdo con las características específicas de sus audiencias?					
3	Oportunidad: ¿la información generada por el SSyE se distribuye con oportunidad para ser usada por sus audiencias?					
4	Responsabilidades: ¿está claro quién es responsable de generar y distribuir la información generada por el SSyE?					

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 4. Instrumento para la integración del EBDH, desarrollo sostenible e inclusión social en las evaluaciones de impacto de intervenciones de OSC

En este documento se presenta el instrumento para evaluar la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH), desarrollo sostenible e inclusión social en el desarrollo de evaluaciones de impacto de intervenciones de Organizaciones de la Sociedad Civil. Es importante tener en cuenta que no se trata de un instrumento orientado a evaluar el impacto propiamente, sino la incorporación de estos enfoques en el diseño, implementación y difusión de este tipo de evaluaciones.

El instrumento consiste en una lista de preguntas cuantitativas y otras cualitativas, organizadas en distintos temas, según la etapa de la evaluación: 1) definición de las preguntas de la evaluación, 2) selección de la muestra de informantes, 3) recolección de la información, 4) análisis de la información recolectada, y 5) divulgación de la información de los resultados.

Para cada pregunta existen cuatro posibles respuestas: 1) "Sí", cuando el diseño cuente con el elemento a que hace referencia la pregunta, 2) "No", cuando el diseño no tiene el elemento, 3) "Parcialmente", cuando el diseño tiene el elemento, pero no está completo o presenta deficiencias, y 4) "No Aplica", cuando la intervención no cuente con el elemento evaluador por razones justificadas, que se deberán explicar. A las respuestas afirmativas se les asigna un puntaje de 1, a las de "Parcialmente" medio punto y a las negativas y "No Aplica" no se les asigna puntaje. Al finalizar la evaluación, se obtendrá una calificación, cuyo máximo es X puntos para las evaluaciones de tipo cuantitativo e Y para las de tipo cualitativo, que se podrán obtener cuando todas las respuestas sean afirmativas.

Además de la respuesta, se deberá anexar una descripción narrada de cada una, que incluya los elementos siguientes: 1) justificación de cada una de las respuestas en la que se describa la evidencia que la sustenta, 2) descripción clara y detallada de las áreas de mejora del elemento evaluado, incluso cuando la respuesta sea afirmativa, y 3) recomendaciones prácticas para atender las áreas de mejora del elemento evaluado. En los casos en los que la respuesta sea negativa, no se podrá dejar vacía la justificación, sino que se deberán incluir recomendaciones prácticas para que los responsables de la intervención desarrollen el elemento faltante.

**Cuadro 4.1. Preguntas de la evaluación**

#	Dimensión	Aspectos	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
1	¿Las preguntas de la evaluación se relacionan con al menos uno de los siguientes aspectos?	En el diseño de la intervención se fundamenta la contribución del programa a la resolución del problema-derecho.					
2		La contribución de los distintos componentes del programa a eliminar las barreras que impiden a ciertos grupos de población tener un goce efectivo de los derechos humanos.					
3		La contribución del programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).					
4		La contribución del programa al desarrollo de capacidades de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades.					
5		Los efectos diferenciados del programa en distintos grupos de población, en particular en los grupos históricamente discriminados.					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4.2. Selección de la muestra**

#	Dimensión	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
6	Evaluaciones cuantitativas	¿Se llevó a cabo un muestreo aleatorio estratificado para garantizar que en los grupos de tratamiento y control estén representados los grupos en situación de discriminación y en particular aquellos que estén en zonas aisladas o de difícil acceso?					
7	Evaluaciones cualitativas	¿Se realizó un muestreo intencionado con representación de todos los grupos o categorías de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades?					
8		¿Se incluyeron en el muestreo intencionado a los grupos de población en situación de discriminación que tengan alguna relación con el problema-derecho identificado?					
9		¿Se incluyeron en el muestreo intencionado a los grupos de población en situación de discriminación que se encuentran en zonas aisladas o de difícil acceso que tienen vulnerado el o los derechos en cuestión?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4.3. Recolección de la información**

#	Dimensión	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
10	Participación de los agentes de cambio	¿Se incorporaron a los titulares de derechos en el diseño de los instrumentos de recolección de la información mediante técnicas como entrevistas a profundidad o grupos focales?					
11		¿Se incorporaron a los titulares de derechos en el uso de los instrumentos de recolección de la información, por ejemplo, reclutando a entrevistadores de los propios grupos en situación de discriminación?					
12		¿Se incorporaron a los titulares de obligaciones y responsabilidades en el diseño y uso de los instrumentos de recolección de la información?					
13	Pertinencia de los instrumentos de recolección de la información	¿Los instrumentos de recolección de la información se adaptan a las características de los titulares de derechos, especialmente a las de los grupos en situación de discriminación?					
14		¿Los instrumentos de recolección de la información utilizan los métodos de redacción de lectura fácil?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4.4. Análisis de la información**

#	Dimensión	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
15	Disminución de brechas e inclusión social	¿El énfasis del análisis está en el impacto del programa en el cierre de las brechas de cumplimiento?					
16		¿El análisis considera los efectos diferenciados por grupos en situación de discriminación pertinentes para la intervención?					
17	Brechas de cumplimiento	¿El análisis considera el efecto del programa en el cumplimiento de las obligaciones por parte de sus titulares?					
		¿El análisis considera el efecto del programa en el cumplimiento de las responsabilidades por sus titulares?					
18	Brechas de capacidades	¿El análisis considera los resultados del programa en el desarrollo de capacidades de los titulares de derechos, para exigir y ejercerlos?					
19		¿El análisis considera los resultados del programa en el desarrollo de capacidades de los titulares de obligaciones?					
20		¿El análisis considera los resultados del programa en el desarrollo de capacidades de los titulares de responsabilidades?					
21	Recomendaciones	¿Se ofrecen recomendaciones concretas que permitan avanzar en el cierre de las brechas y en el desarrollo de capacidades de los agentes de cambio?					
22	Sostenibilidad	¿El análisis presenta los efectos del programa en los tres ámbitos que definen el desarrollo sostenible: económico, social y ambiental?					
23		¿El análisis considera la manera en que las intervenciones aseguran la sostenibilidad de sus resultados?					

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4.5. Divulgación de la información**

#	Dimensión	Preguntas	Sí	Parcial	No	N/A	Puntaje
24	Participación de los agentes de cambio	¿Se incorporó la participación de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades en la difusión de los resultados de la evaluación?					
25	Inclusión social	¿Los instrumentos de divulgación de la información se adaptan a las características de los titulares de derechos, especialmente a las de los grupos en situación de discriminación?					
26		¿Los instrumentos de divulgación de la información utilizan los métodos de redacción de lectura fácil?					
27		¿Los productos y documentos relacionados con la evaluación que se publicaron están en un lenguaje y formatos accesibles, y protegen los datos personales?					
28	Transparencia	¿Se publicaron todos los productos y documentos relacionados con la evaluación tan pronto como esta finalizó?					

Fuente: elaboración propia.



Nacional Monte de Piedad®



Al servicio  
de las personas  
y las naciones